

REVESCO

Revista de Estudios Cooperativos

**Cristina Aragón, Cristina
Iturrioz y Lorea Narvaiza**

**Ana Maria Bandeira, Deolinda
Meira y Vera Alves**

Encarnación García Ruiz

**Irene Garrido, Idana Salazar y
Pilar Vargas**

Raquel Marbán Flores

**Silvia Martín, Ana José Bellostas
y Francisco José López**

Jarrison Martínez Collazos

**María del Carmen Pérez y Lidia
Valiente**

**João Fernandes Rebelo, Carmem
Teresa Leal y Ânia Teixeira**

**María Victoria Reyes, Ángel
Fernando Ortega y Esther Lidia
Machado**

**Cooperatives' proactive social responsibility in crisis time:
how to behave?.**

**Los diferentes tipos de resultados en las cooperativas
portuguesas. Un estudio de caso múltiple.**

**El régimen societario de las sociedades laborales en la
nueva Ley 44/2015, de 14 de octubre, de sociedades
laborales y participadas.**

**La elección del modelo de gestión en las cooperativas
españolas.**

**Las ONG microfinancieras peruanas: ¿siguen manteniendo
su misión social?.**

**¿Son los voluntarios un recurso sustitutivo de los
trabajadores? Una aproximación desde la economía social
aragonesa.**

**Políticas públicas para la economía solidaria en Colombia,
antecedentes y perspectivas en el posconflicto.**

**La localización sectorial del cooperativismo: una
aproximación a nivel territorial español.**

**Management and financial performance of agricultural
cooperatives: a case of portuguese olive oil cooperatives.**

**Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario
en Ecuador, caso de estudio Pastaza.**

AECOOP

Asociación
de Estudios
Cooperativos



**ESCUELA DE ESTUDIOS
COOPERATIVOS**

Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales. Universidad Complu-
tense de Madrid.

Número 123

Primer Cuatrimestre 2017

ISSN: 1885-8031

REVESCO
REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

Editado con el Patrocinio del



MINISTERIO DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

DIRECCION GENERAL DEL TRABAJO
AUTÓNOMO, DE LA ECONOMÍA SOCIAL
Y DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
DE LAS EMPRESAS

Edita

Escuela Estudios Cooperativos

Director

Gustavo LEJARRIAGA

AECOOP

Directora

Paloma BEL

Directora REVESCO

D^a. Josefina FERNÁNDEZ GUADAÑO

Coordinadora Editorial

D.* Sonia MARTÍN LÓPEZ

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos no se identifica necesariamente con las opiniones vertidas en los trabajos y colaboraciones que publica.

La política editorial de la Revista autoriza el *autoarchivo digital* de la versión oficial de la editorial en formato acrobat.

ISSN: 1885-8031 - Depósito Legal: M. 38.816-1983

CONSEJO DE REDACCIÓN

Directora:

D^a Josefina FERÁÑDEZ GUADAÑO. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Baleren BAKAIKOA AZURMENDI. Universidad del País Vasco.

D^a. Paloma BEL DURÁN. Universidad Complutense de Madrid.

D. Rafael CHAVES ÁVILA. Universidad de Valencia.

D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Universidad Complutense de Madrid.

D. Hagen HENRÿ. Universidad de Helsinki (Finlandia).

D. Francisco JULIA IGUAL. Universidad Politécnica de Valencia.

D. Alejandro MARTÍNEZ CHAERTERINA. Universidad de Deusto.

D. Ricardo PALOMO ZURDO. Universidad San Pablo CEU.

D. Arturo RODRÍGUEZ CASTELLANOS. Universidad del País Vasco.

D. Anxo TATO PLAZA. Universidad de Vigo.

D. Alfonso VARGAS SÁNCHEZ. Universidad de Huelva.

CONSEJO ASESOR

Presidente:

Sr. D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid. Presidente de la Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP).

- D. Antonio Pedro BAYLOS GRAU. Universidad de Castilla La Mancha. Albacete (España).
- D. Guido BONFANTE. Facoltà di Scienze Politiche della Università di Torino. Torino (Italia).
- D. Vicente CABALLER MELLADO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).
- D. Manuel CARRASCO CARRASCO. Universidad de Huelva. Huelva (España).
- D^a. Enmanuele CUSA. Università degli Studi di Trento. Trento (Italia).
- D. Renato DABORMIDA. Università degli Studi del Piemonte Orientale. Facoltà de Economia. Alessandria (Italia).
- D. Ricardo DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA. Pontificia Universidad Javeriana. Santa Fé de Bogotá (Colombia).
- D. Javier DIVAR GARTEIZ-AURRECOA. Universidad de Deusto. Bilbao (España).
- D. Federico DURÁN LÓPEZ. Universidad de Córdoba. Córdoba (España).
- D. Gaudencio ESTEBAN VELASCO. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D^a. M^a Jesús HERNÁNDEZ ORTÍZ. Universidad de Jaén. Jaen (España).
- D. Javier ITURRIOZ DEL CAMPO. Universidad de San Pablo-CEU. Madrid (España).
- D^a. Silvia Elisa KESSELMAN DE UMANSKY. Universidad Nacional del Nordeste. Argentina.
- D. Gustavo LEJARRIAGA PEREZ DE LAS VACAS. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D. Jose Luis MONZÓN CAMPOS. Universidad de Valencia. Valencia (España).
- † D. Alfonso Carlos MORALES GUTIÉRREZ. ETEA. Córdoba (España).
- D^a Adoración MOZAS MORAL. Universidad de Jaén. Jaén (España).
- D. Alfredo MUÑOZ GARCÍA. Universidad Complutense de Madrid (España).
- D. Fulton MURRAY. University of Saskatchewan. Saskatoon (Canadá).
- D. Rui NAMORADO. Universidade de Coimbra. Facultad de Economía. Centro de Estudios Cooperativos. Coimbra (Portugal).
- D. Manuel ORTIGUEIRA SÁNCHEZ. Universidad de Sevilla. Sevilla (España).

D. Luigi Filippo PAOLUCCI. Universidad de Bolonia. Bolonia (Italia).

D. Enrique PASTOR SELLER. Universidad de Murcia. Murcia (España).

D. Juan Del PINO ARTECHE. Universidad de Málaga. Málaga (España).

D^a. Irene PISÓN FERNÁNDEZ. Universidad de Vigo. Vigo (España).

D. Paul PREVOST. Université de Sherbrooke. Québec (Canadá).

D. Mario RADRIGÁN. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales PRO – ASOCIA. Santiago de Chile (Chile).

D. Andrés RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ. Universidad de Granada. Granada (España).

D. Ángel ROJO FERNÁNDEZ-RÍO. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid (España).

D. Fernando SACRISTÁN BERGIA. Universidad Rey Juan Carlos (España).

D. Francisco SALINAS RAMOS. Universidad Pontificia de Salamanca. Madrid (España).

D. Juan José SANZ JARQUE. Madrid (España).

D. Ricardo SERVER IZQUIERDO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).

D. Reiner SCHULZE. Universidad de Münster. Münster (Alemania).

D. Bernard THIRY. Universidad de Liège. Liège (Bélgica).

D. Benoit TREMBLAY hec Montréal. Montreal (Canadá).

D. Ramón VALLE CABRERA. Universidad Pablo Olavide. Sevilla (España).

D. Alberto ZEVI. Università degli Studi di Urbino. Uo (Italia).

D. Javier ZORNOZA BOY. Universidad Complutense. Madrid (España).

Sumario

Páginas

Cooperatives' proactive social responsibility in crisis time: how to behave?, por <i>Cristina Aragón, Cristina Iturrioz y Lorea Narvaiza</i>	7
Los diferentes tipos de resultados en las cooperativas portuguesas. Un estudio de caso múltiple, por <i>Ana Maria Bandeira, Deolinda Meira y Vera Alves</i>	37
El régimen societario de las sociedades laborales en la nueva Ley 44/2015, de 14 de octubre, de sociedades laborales y participadas, por <i>Encarnación García Ruiz</i>	64
La elección del modelo de gestión en las cooperativas españolas, por <i>Irene Garrido, Idana Salazar y Pilar Vargas</i>	94
Las ONG microfinancieras peruanas: ¿siguen manteniendo su misión social?, por <i>Raquel Marbán Flores</i>	114
¿Son los voluntarios un recurso sustitutivo de los trabajadores? Una aproximación desde la economía social aragonesa, por <i>Silvia Martín, Ana José Bellostas y Francisco José López</i>	143
Políticas públicas para la economía solidaria en Colombia, antecedentes y perspectivas en el posconflicto, por <i>Jarrison Martínez Collazos</i>	174
La localización sectorial del cooperativismo: una aproximación a nivel territorial español, por <i>María del Carmen Pérez y Lidia Valiente</i>	198
Management and financial performance of agricultural cooperatives: a case of portuguese olive oil cooperatives, por <i>João Fernandes Rebelo, Carmem Teresa Leal y Ánia Teixeira</i>	225
Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza, por <i>María Victoria Reyes, Ángel Fernando Ortega y Esther Lidia Machado</i>	250

COOPERATIVES' PROACTIVE SOCIAL RESPONSIBILITY IN CRISIS TIME: HOW TO BEHAVE?

POR

Cristina ARAGÓN AMONARRIZ¹,

Cristina ITURRIOZ LANDART² y

Lorea NARVAIZA CANTIN³

RESUMEN

La Responsabilidad Social Proactiva (RSP) juega un papel relevante en la construcción de la ventaja competitiva y en el éxito organizativo de las cooperativas, organizaciones basadas en principios cooperativos. El desarrollo de la RSP es especialmente complicado en los períodos de recesión. Este artículo examina cómo impactan las crisis económicas en las cooperativas a distintos niveles y pretende identificar cómo la RSP puede recuperarse. Para ahondar en el comportamiento organizativo, se ha empleado el enfoque de estudio de caso aplicado a tres cooperativas industriales situadas en el País Vasco (España).

El artículo identifica tres fuentes de barreras de la RSP en el contexto de las cooperativas y propone dos condiciones para el desarrollo de la RSP. La originalidad del artículo radica en que amplía la investigación en la responsabilidad de las cooperativas durante los períodos de crisis, examina la “caja negra” de las cooperativas para detectar problemas que dañan su RSP y propone las palancas de RSP de las cooperativas, palancas que pueden ser trasladadas a otros contextos organizativos.

Palabras clave: Responsabilidad Social Proactiva, recesión económica, economía social, estudio de caso, España.

Claves Econlit: D22, J54, L29, M14.

¹ Department of Strategy and Information Systems - Deusto Business School – University of Deusto, Mundaiz, 50, 20012 San Sebastián, Phone: 943297275, cristina.aragon@deusto.es.

² Department of Strategy and Information Systems - Deusto Business School – University of Deusto, Mundaiz, 50, 20012 San Sebastián, Phone: 943326600, cristina.iturrioz@deusto.es.

³ Department of Marketing – Deusto Business School – University of Deusto, Mundaiz, 50, 20012 San Sebastián, Phone: 943326298, lorea.narvaiza@deusto.es.

ABSTRACT

Proactive Social Responsibility (PSR) plays a relevant role building competitive advantage and supporting organizational success in cooperatives. It is particularly desirable and challenging in recession periods. This paper studies how economic crisis impacts in different levels of cooperatives, and it aims to identify how PSR can be restored. In order to explore the organizational behaviour, the case study approach was selected to analyse three manufacturing cooperatives located in the Basque Country (Spain).

The paper identifies three sources of hinders of PSR in cooperative context and it proposes two conditions to develop PSR. The originality of the paper relies on pushing the research of the organizations' responsibility face to the crisis periods, diving into the cooperatives black box to catch the problems hindering their PSR, and proposing PSR leverages in cooperatives.

Keywords: Proactive social responsibility, economic downturn, social economy, case study, Spain.

1. INTRODUCTION

Sustainable development is supported by three factors (economic growth and prosperity, social cohesion and equality, and environmental integrity and protection) that are threatened by the current crisis. The financial crisis, starting in 2007 in US because of the liquidity shortfall in the banking system (Taylor & Williams, 2009) impacted European market in 2008 (European Commission 2009; Aizenman, Chinna & Ito, 2010). The effects of financial downturn, such as stock indexes fall, financial institutions collapse, higher unemployment, poverty, etc. (Adamu, 2009; Giannarakis & Theotokas, 2011; Wim, 2009), are being relevant. As a result, the role of business in the current context becomes one of the main issues in the centre of the economic debate and it points out the social responsibility (SR) as a paradigm of modern business in the global economic crisis (Hristache, Paicu & Ismail, 2013; Krauss, Rütelionė & Piligrimienė, 2010; Fernandez-Feijoo, 2009).

Following different authors, cooperative firms contribute to the economic, social and environmental sustainable development, expanding SR as a development mean (Palomo & Valor, 2004; Belhouari, Buendía, Lapointe & Tremblay, 2005; Ceballo, 2005; Vargas & Vaca, 2005; Bel & Marin, 2008; Puentes & Velasco, 2009). However, SR is not only the

consequence of the intrinsic nature of cooperative success but also the reason of cooperative competitive advantage (Server & Capo, 2009). Additionally and in the particular context of economic crisis, organizations are forced to foster the interest for creating win-win situations by intensifying relations with customers, employees and the community in contrast to relying exclusively on abstract market relations (Krauss *et al.*, 2010) and to strategically align organization's and stakeholders' interests. In fact, Arevalo and Aravind (2010) have observed that the firms that develop proactive efforts at implementing CSR increase their ability to cope with crises.

In this context, and drawing on the long-established 'reaction–defence–accommodation–proaction' typology (Carroll 1979; Wartick and Cochran 1985; Wilson 1975), cooperatives are expected to base on their roots and develop a proactive social responsibility (PSR), in other words, to manage social responsibility issues as a competitive priority (Carroll 1979; Du *et al.* 2007; Groza *et al.* 2011; Wilson 1975) from which a competitive advantage can be derived (Benn *et al.* 2006; Berry and Rondinelli 1998; Klassen and Whybark 1999; Sharma and Vredenburg 1998; Torugsa, O'Donohue and Hecker, 2012). In this sense, this is a suitable field to evidence how economic crisis can impact cooperative principles and to identify how PSR can be developed.

Therefore, our aim in this paper is to evaluate how economic crisis impacts the SR foundations and how PSR remains and can be supported. In order to reach this purpose, we use the case study methodology. In particular, we analyse three manufacturing cooperatives located in Gipuzkoa a territory in the Basque Country (Spain), where there is a high concentration of cooperative societies (Itçaina, 2002). The paper contributes to the debate in three ways. First, it pushes the research of the organizations' SR face to the crisis periods; second, it dives into the cooperatives black box to catch the problems hindering their SR; and finally, it enlarges the SR literature proposing SR leverages in cooperatives.

The following section analyses the relationship between SR and the current crisis. In Section III, the literature review presents PSR in crisis time as an appropriate SR approach in the cooperatives context. Section IV presents the problems to develop PSR in this context. In Section V, we try to identify these problems in three different case studies alongside with the conditions to overcome these problems. The sixth section concludes.

2. ECONOMIC CRISIS AND SR

The prevailing economic crisis shapes the perception of companies and the general mood is rather pessimistic (Krauss *et al.*, 2010). Firm's survival is threatened and, in this critical context, the economic purposes can dominate the firm behaviour in spite of the social or environmental care. The SR implementation costs at short-term can avoid appreciate the widely recognised benefits that SR generates in the long-term (Jenkins, 2006). In this sense, some companies neglect stakeholders' demands in crises periods (Kolk & Pinkse, 2006); other, however, are socially responsible. These are probably the reasons for the lack of consistency of the literature linking economic crisis and SR.

Njoroge (2009) analyses how the current economic crisis affects multinational companies operating in Kenya, in particular in social projects and labour standards. Data for the empirical analysis is obtained from a telephone interview survey and analysis of Covalence database. As a result, the paper concludes that the economic downturn has minimal effect on labour standards, while there is an adverse effect on funding social projects.

Focused in the Spanish financial industry, Ruiz, De los Rios & Tirado (2009) analyse how the financial institutions respond to the financial downturn from the point of view of Corporate Social Responsibility (CSR). In order to reach this purpose, they study the relationship between these organizations and their stakeholders. The information needed has been obtained from a survey sent to a set of CSR managers at some financial institutions. The results show the evolution undergone in terms of the procedures to be followed to incorporate the expectations of stakeholders in the management of CSR. However, the crisis is not considered a threat for CSR management but a strategic tool to overcome the current situation. In this sense, these authors consider this crisis period as a maturity stage of CSR.

Karaibrahimoglu (2010) investigates CSR performance in the pre-financial 2007, and in 2008, when crisis started in USA market. A hundred of companies are randomly selected from Fortune 500 database and their CSR performance is evaluated with twenty nine indicators obtained from annual non-financial reports. The stakeholder approach is adopted and five stakeholders are studied: employee, consumer, government, supplier and society. Results show that companies decrease CSR projects because of a financial downturn. CSR projects reduce more in the USA than in Europe and other countries.

In the context of the companies that implement Global Report Initiatives (GRI), Giannarakis & Theotokas (2011) aim to evaluate the effect of economic crisis in CSR. The empirical analysis was carried by 112 organizations from 2007 to 2010. Results indicate that CSR performance has increased during the current crisis except for the 2009-2010 period. Thus, the companies try to regain the lost trust in businesses.

Table 1. Empirically tested relationship between current crisis, SR and cooperatives in academic research

Authors	Conclusions	Period	Crisis impact in CSR
Njoroge (2009)	Adverse effect on funding social projects.		Negative
Ruiz <i>et al.</i> (2009)	Undergone in terms of the procedures to be followed to incorporate the expectations of stakeholders in the management of CSR.	2005-2008	Negative
Karaibrahimoglu (2010)	Decrease CSR projects	2007-2008	Negative
Giannarakis and Theotokas (2011)	CSR performance has increased during the current crisis except for the 2009-2010 period.	2007-2010	Positive

Source: Own elaboration.

The diverse understanding of the SR term, the different periods or geographical areas considered, the sample limitations, can be at the root of the divergent conclusions. However, other than non-methodological reasons can explain the diverse results achieved. The impact of crisis in SR can also depend on the firm attitude face to SR, which can be considered both, a threat for companies' survival because of the additional financial cost for the social initiatives, and an opportunity if it can be employed as a tool for helping firms to overcome the consequences of the crisis.

Therefore, is SR an option for firms in crisis period? A paper, written by Hristache *et al.* (2013), considers CSR and its role as an alternative identity model for the post-crisis economy. In particular, what corporate responsible company gives to society, it is expected to be received as a 'reward' coming from the society where it operates, increasing its own revenue. Moreover, these authors state that the aimed objectives of the 'healthy' modern business are social ethics, economic efficiency and environmental protection. Therefore, the SR as a paradigm of modern business is necessary in the current global economic crisis.

In this sense, it has been proved that SR can have a protector effect in crises periods, almost for large companies (Arevalo & Aravind, 2010). These authors have found that companies that integrate United Nations Global Compact (UNGC) principles with less conformity will be more touched by the financial downturn than companies that adopt a proactive policy concerning UNGC; specifically, “if an organization’s CSR efforts are integrated well into the organization’s fabric, then it is more likely that these efforts would be affected more when an economic crisis strikes” (Arevalo & Aravind, 2010, p. 415). In this sense, Manubens (2009) and Krauss *et al.* (2010) claim the need of a strategic SR in order to overcome the current crisis. CSR is understood ‘not as an additional burden, to be skipped in times of crisis, but a consistent and sustainable, long-term strategy, with the main resources of small and medium enterprises (SMEs), well qualified and motivated employees, good customer and community relations and a generally responsible and ethical business conduct at its centre’ (Krauss *et al.*, 2010: p. 640). Miras *et al.* (2014) show that large Spanish companies continue to carry out SR actions despite the effects of the crisis on their financial health, and underline the relevant influence of shareholders, more influential than managers in these strategic decisions.

Ducassy (2013) has studied other perspective of the relationship between SR and economic crisis, analysing if corporate social performance act as an insurance-like protection during periods of uncertainty. Findings show that there is some link since a positive relationship during the beginning of the crisis, but after a while no significant connection is found.

In conclusion, it seems the more a company has invested, or the more it has integrated CSR into its DNA, the stronger the impacts on its CSR performance. On the contrary, organizations without such integrated CSR levels or matured stages in CSR might not be reporting the same impacts as those with higher CSR integration.

3. COOPERATIVES AND SR

According to the International Cooperative Alliance⁴ a co-operative is ‘*an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise*’. As cooperative development is based on their context, people and participative management

⁴ <http://www.cdi.coop/icaprinciples.html>.

engagement, they represent the SR model (Castro, 2006). SR is not only an intrinsic element of cooperative societies, but it has a relevant role building competitive advantage and supporting organizational success (Fombrun & Shanley, 1990, Marín & Rubio, 2008; Greening & Turban, 2000). Cooperative societies as social organizations have to invest their own financial resources and capabilities in the social strategy display (Barrera, 2007), boosting their reputation (Wanous, 1992). Therefore, they have a better strategic position due to their higher SR (Collado, 2006). The foundations of their socially responsible behaviour are rooted in their specific cooperative principles. Due to these principles, cooperatives are expected to be responsible towards their members and the society in general and, at the same time, economically viable (Mozas, Puentes & Bernal, 2010). Following Arcas and Briones (2009), we consider five out of the seven cooperative principles, those that better link with SR.

Table 2. Cooperative principles and SR parallelism

Cooperative principle	SR
Voluntary and Open Membership	Integration
Democratic Member Control	Participation
Education, Training and Information	Transparency and extension
Co-operation among Cooperatives	Integration
Concern of Community	Sustainability

Source: Adapted from Arcas and Briones (2009)

The conceptual link between SR and cooperatives seemed to be evident, and the first empirical studies focused in looking for the accurate measurement of social efficiency (Peixe & Prottil, 2007) and of social responsible behaviour (Server & Villalonga, 2007) in this organizational context. Both researches relate economic measurement and the use of the Fund for Education and Promotion as indicators allowing capture the social issues of these organizations.

Empirical studies about SR in the cooperative context show how SR was developed. In 2009, two papers analysed the fulfilment of the SR principles by Spanish social economy entities (Arcas & Briones, 2009; Perez, Esteban & Gargallo, 2009). Although these organizations deployed SR behaviours, some differences had been identified among the SR implementation, so the heterogeneity in the SR behaviours in these organizations was proved.

In the same sense, trying to capture the SR implementation, Bouchon, Mihcard, Plasse & Paranque (2012) analysed French Scop. In particular, they studied how SR was developed

in the current business activity, considering the interest of all the stakeholders. They concluded that the Scop workers seemed to be autonomous and to participate to relevant orientations of the organization, realising their real collective responsibility and that the social dialogue was a Scop principle and therefore, it was easier to include other stakeholders in the decision process.

A more focused analysis between cooperative members' loyalty and SR was developed by Cherubim & Moura (2012) in the Brazilian cooperative context, finding no significant effect between SR and member's loyalty.

Table 3. Empirical studies about CSR in cooperatives (2007-2013)⁵

Authors	Purpose	Results
Cherubim and Moura (2012)	Relationship between number of associates conducting the cooperative (member's loyalty) and cooperative's SR.	Special purpose reserves employ for technical, educational and social assistance programs and spending on education and the environment have no significant effect on the loyalty of the cooperative's members. The members' loyalty increases if the cooperative has a greater capacity to provide services and generate higher returns for them.
Bouchon <i>et al.</i> (2012)	Analyses how SR is developed in the current business activity, besides the government, considering the interest of all the stakeholders.	The Scop worker seems to be autonomous and to participate in relevant orientations of the organization, realising his/her real collective responsibility. His individual and collective interests are aligned by the auto regulation and the initiation system. The social dialogue is a Scop principle and therefore, is easier to include other stakeholders in the decision process.
Perez <i>et al.</i> (2009)	Relationship between the engagement in economic and social issues and the level of fulfilment of these issues by the cooperatives.	The results highlight the different results obtained according to the form of participation and the groups of interest involved.
Arcas and Briones (2009)	To what extent cooperatives are adopting behaviours that are features of the CRS, if the degree of adoption	The result of these authors proves that the analysed Social Economy Entities, cooperative organizations and labour

⁵ Additionally, more focused studies have been carried out related with accountancy and SR communication. Mozas *et al.* (2010) show that even if SR is developed in cooperatives, in Spanish agriculture cooperatives it is not communicated to the stakeholders through web pages. The lack of communication is proved also in the Canadian Financial Service Cooperatives (Rizkallah & Buendia, 2011). However, in the case of French agricultural cooperatives, Taddei and Delecolle (2012) have found that cooperatives enhance internal communication. In fact, they understand the various provisions involved in CSR and provide information, training, and support for their members' projects (very small-scale farms), which more broadly concern issues arising from their activities.

	differs between the cooperatives and the labour societies and if this adoption is affected by the values shared by these organizations.	societies, fulfil their principles and develop SR behaviours.
Server and Villalonga (2007)	Relationship between the socially responsible behaviour and what is stated as the guiding principles on which Cooperatives base their behaviour.	Credit cooperatives tend to socially responsible behaviour and admit the role of the Fund for Education and Promotion as a basic element for the SR evaluation.
Peixe and Protil (2007)	Analyses the indexes used to measure social efficiency in cooperatives.	The indexes used to measure social efficiency in cooperatives are directly influenced by strictly economic indexes.

Source: Own elaboration

Looking at the literature, the research developed points out the link between SR and cooperative principles (Castro, 2006; Fombrun & Shanley, 1990; Marín & Rubio, 2008; Greening & Turban, 2000; Server & Capó, 2009). The SR complete integration in business activity and process alongside with the vision of sustainability is one of the viable solutions to solve problems facing the contemporary crisis (Hristache *et al.* 2013). In the cooperative context, this integration is based in the application of cooperative principles and the development of PSR.

PSR is considered 'as responsible business strategies that support the three principles of sustainable development –economic growth and prosperity, social cohesion and equity, and environmental integrity and protection- at a level over and above that required to comply with government regulations' (Torugsa *et al.*, 2012). It is needed to overcome the vulnerability of the firm that face a declining market, and become the SR implementation's cost into an investment face to the emergent opportunities generated in the context. Otherwise, SR can be reduced or focused in operational fragmented issues, instead of consolidating strategic decisions. Therefore, we assume that PSR, a self-demanding attitude of SR, is a necessary asset in the current economy.

4. COOPERATIVES' PSR IN CRISIS CONTEXT

Although they are at the roots of cooperatives and drivers of PSR, cooperative principles are not always applied or even respected by cooperatives' stakeholders. In this sense, the role of the stakeholders in cooperative's governance, and in the power asymmetry (Van der Vegt, de Jong, Bunderson, and Molleman, 2010); and the configurations of the stakeholders' information structures influence on knowledge transfer (Lin, Geng and

Whinston, 2005) and on shared vision (Torugsa *et al.*, 2012) have been identified as relevant to PSR.

The intrinsic SR in cooperatives, as the result of the cooperatives' principles application, can be inexistent when the cooperative nature is just supposed, but not managed. The intrinsic SR in cooperatives can be deteriorated along the time, satisfying the minimum requirements asked by regulations. This lack of 'cooperativeness' is not a specific consequence of the economic crisis. However, the consequences of cooperative principles' fading are more evident in downturn due to the significant investment in resources required and the long term results associated to PSR (Eisenhardt & Martin, 2000; Hart & Ahuja, 1996; Russo & Fouts, 1997; Torugsa *et al.*, 2012). Three are the main fields where this worsening situation can be found.

First and following the Slack Resources Hypothesis, SR depends on the availability of financial resources. At the worker level, the individual situation of the different members of the cooperative is not homogeneous and the effect of the crisis is not similar. For instance, cooperative's partners reduce more their workday but less their salary than no-partners in crisis periods (Calderon & Calderon, 2012). This asymmetric situation can weaken cooperative values, which are cannibalised by other values or particular interests. It usually happens when economic climate is deteriorated and organizational survival is unclear. In this sense, the more the organizations keep reaching solid and sustainable financial results, the more SR is viable. On the contrary, opportunistic behaviours are likely to appear.

Second, at the governance level, the disagreement between blue and white collar workers, in particular when managers are external professionals, hired by a manufacturing cooperative, and the Government Council is basically integrated by workers without management experience, creates an unbridgeable crack. The traditional lack of trust and the difficulties of communication existing between them are exacerbated when financial resources are scarce and work is reduced. If this situation lasts, the antagonism becomes permanent and the dialogue breaks off, making irreconcilable the relationship between these two business statements. If this disagreement is based on managerial non-knowledge of the Government Council members, the situation can be dangerous to the competitiveness and survival of the organization in the crisis context.

Related with the previously mentioned problem, a third issue can be identified at the managerial level. Sometimes, social rights are preserved due not to a socially responsible attitude, but to the rejection to unpopular decisions. Agency theory is a useful theoretical framework to understand the relevance of the relationships and the balance of power between owners/governors and managers – principals and agents (Fama and Jensen 1983) in the design and implementation of PSR. This issue, not particular of a specific economic context, outstands in turn down situations. It is also possible that the economic pressures and the rude rivalry among competitors, frequent in financial crises, relegate social and environmental issues to the background of the managers' agenda. The Managerial Opportunism Hypothesis (Williamson, 1965) can be considered in this context where managers replace cooperative principles by economic or personal objectives. This opportunism hinders SR due to the influence of personal characteristics and values of leaders in SMEs' social responsibility (Longenecker, McKinney & Moore, 1989; Vyakarnam, Bailey, Myers & Burnett, 1997; Lepoutre & Heene, 2006; Longenecker, Petty, Moore & Palich, 2006; Preuss & Perschke, 2010).

Table 4. Cooperative's problems to develop PSR in crisis time

Level	Origin	Problem
1. Worker level	The individual situation of the different members of the cooperative is not homogeneous and the effect of the crisis is not similar on each other.	Particular interests motivate the workers position in the cooperative and opportunistic behaviours appear, failing the collective project's foundations.
2. Governance level	The governance committees can be integrated by blue and white collar workers. The disagreement between them creates an unbridgeable crack, more evident in crisis time due to the need to select the allocation of the scarce resources.	If this situation lasts, the antagonism becomes permanent and the dialogue breaks off, making irreconcilable the relationship between these two business statements and weakening the focus on cooperative principles and therefore the proactiveness of SR.
3. Managerial level	Two cases are considered: • Social rights are preserved due not to a socially responsible attitude, but to the rejection to unpopular decisions. This issue, not particular of a specific economic context, outstands in downturn situations. • Economic pressures and the rude rivalry among competitors, frequent in financial crises, relegate social and environmental issues to the background of the managers' agenda.	Each case have different consequences: • Economic criteria are not considered due to the unpopular decisions required by this perspective. Social issues are attended but cooperative's competitiveness is damaged. • Economic criteria prevail over other judgment in the decision making process, hurting cooperatives principles and SR in cooperatives.

Source: Own elaboration

Face to these problems arising in crisis time, the relevant question is how organizations overcome these barriers particularly relevant in crisis periods and develop a PSR. In order to respond to this question, we monitored whether the three mentioned problems occur in three cooperatives and how they solve them, trying to identify which leverages operate in the cooperative's SR context in crisis periods.

5. METHODOLOGY

A case study explores 'a contemporary phenomenon in its real context, where the limits between the phenomenon and the context are not well defined, and in which multiple sources of evidence are used' (Yin, 1989). It is hence an ideal method for exploring the

organizational reaction in crises context, which requires exploration in depth (Eisenhardt, 1989). The case study refers to three manufacturing cooperatives located in Gipuzkoa territory in the Basque Country in northern Spain. This territory is highly concentrated in cooperative societies and a large number of them belong to Mondragon Cooperación Cooperativa. According the World Cooperative Monitor, Mondragon is the 28th largest cooperative group in the world, and the largest in the Industry and Utility sector, which head office, is located in this region.

Table 5. Case study information

	CASE A	CASE B	CASE C
Age	1963 (from the business creation)	1986 (previously it was a society)	1982 (previously it was a society)
Employee number	110	43	42
Cooperative membership	70 (63%)	35 (80%)	27 (64%)
Activity	Camping, garden, terrace and beach furniture	Ovens, proofing chambers, silos and freezing chambers for bakeries and pastries.	Kitchen furniture
Location	Gipuzkoa, Spain	Gipuzkoa, Spain	Gipuzkoa, Spain
Independent	No. It belongs to MCC	Yes	Yes
Interviewed	CEO Cooperative member	Cooperative's president Cooperative member	Financial Director Cooperative member

Source: Own elaboration

Selection of these specific cooperatives for this study was guided by two main criteria. Firstly, the different PSR level of each one of the cooperatives, as has been expressed by the interviewed leader. Secondly, they share a set of similar characteristics (industry, almost thirty years old, medium-sized organizations, their employees are mainly partners and located in the same region) that make them comparable in terms of SR.

We gathered data from each company referring to a period of 3 years, 2011-2013. During this time, each cooperative has suffered differently the crisis impact. When members of an organization describe their identity, they make implicit claims about what they deem to be salient characteristics (Moshman, 1998). In order to avoid subjectivity, we devote particular attention to the actions that are described by managers.

Constructive validity of the case analysis was ensured by the use and triangulation of various sources of evidence and the contrasting of results with the key agent in each case

(Yin, 1998). The chain of evidence was constructed from press items in the period 2011-2013, information in the cooperative webpage, and a detailed face-to-face interview with the leader of each cooperative (Table 6). Internal validity was ensured by the design of a dedicated framework, based on the relevant literature and on preliminary assumptions (Table 7).

Table 6. Description of the key informants and information sources

Name of cooperative	Type of Source	Interviewee' Description	Description of the evidence
A	Semi-Structured interview J.C.S.: CEO with more than three decades experience in this top position in the cooperative.	Interview audio taped on the 10 the May of 2013 in the firm facilities	Transcription of the interview of 2574 words
B	Semi-Structured interview	I.G.: President of the cooperative with more than 14 years as member of the cooperative	Interview audio taped on the 9th May of 2013 in the firm facilities Transcription of the interview of 2499 words
	Direct Observation	Visit to the facilities	Approx. 1 hour visit to the facilities on the 9th of May of 2013
C	Semi-Structured interview	A.B.: Financial Director	Interview audio taped on the 25 of April of 2013 Transcription of the interview of 4737 words
Mixed data	Documental information		Cooperative Annual Reports Different articles regarding cooperatives Other cooperative interviewees
	University and Business Collaboration		Development of a series of ten case studies about the cooperative experience for teaching and researching purposes.

Source: Own elaboration

Table 7. Summary of the structure of the interviews: Main dimensions and key issues

DIMENSIONS	KEY ISSUES
Interviewee Description	- Interviewee's Position in the cooperative - Interviewee's experience in the cooperative context.
Unit of Analysis Description	- Unit characteristics: main activities, size, structure, goals, results
The cooperative model and the influence during the crisis	- The MCC Mission, Vision and strategic objectives - Evolution/Dynamic perspective: Key events or main stages - The cooperative model - Governance of the cooperative - How are decisions taken?
The cooperative principles and its influence during the crisis	- The 7 cooperative principles - The influence of the cooperative principles during the crisis - Values in the cooperative
The social economic balance in the cooperative	- Evolution/Dynamic perspective: Key events or main stages - Priorities and reasons - Importance of economic and social issues and priorities
The cooperative and the members/employees	- How are they paid? - Differences between members and non-members? - Limits to non-members?
Cooperative and relationships to other stakeholders	- Main stakeholders - Advantages and disadvantages of being a cooperative towards the stakeholders
Cooperative and leadership	- Concept of leadership. Difference with non-cooperative firms. - Role of formal and informal leaderships - Styles of leadership - How decisions are taken? Centralization/Decentralization
Cooperative and networks	- Part of group or network of cooperatives? - Part of other types of networks? - External consultants?
Results achieved	- Indicators used - Results obtained at the correspondent level - Results perceived at MCC level - Evolution/Dynamic perspective: Key events or main stages

Source: Own elaboration

Regarding the external validity, the case study research carries out analytical generalization in which particular findings are generalized into a broader theory (Yin, 2003). Nevertheless, we cannot transfer our findings, since in this exploratory study only three selected cases have been analysed. Our analytical framework was designed specifically to identify hindrances and drivers fostering socially responsible behaviour in the context of its application and a larger scope of scenarios have to be considered in order to generalise the results.

6. RESULTS

Case A is a cooperative launched in 1963 and belongs to MCC. It has been managed during the last thirty three years by an internal manager, who has believed in the cooperative principles and has successfully looked after their implementation (third problem).

Belonging to MCC supposes having formalised management processes and communication channels. However, in order to have a more direct relationship with workers, the CEO eliminated the Social Council. Therefore, the dialogue with workers is directly leaded by the CEO bimonthly in the General Assembly and the level of agreement about cooperative strategy and the purpose of the organization among board's members and workers (including Governing Council members) is high, around 70% (second problem). Therefore, the five cooperative principles related with SR values are applied and shared by a high number of employees, limiting opportunistic behaviours appear, and that fails the collective project's foundations (first problem).

The first principle, about Open and Voluntary Membership, is fulfilled, even if no new investment proposals have happened. The principle related with Democratic Member Control is also assured, but with a specific characteristics in this case. *'The communication is abundant, a management committee is hold monthly, and an reporting meeting is held with the cooperative's General Assembly and I explain the cooperative's situation to the Governing Council once by two month.'*[...] *'In our cooperative we have no Social Council in order to avoid intermediates and to preserve a direct communication between the cooperative direction and the workers'.*

The third principle related with Education, Training and Information is also accomplished. *'We have regulations [in order to link the cooperative benefits to the workers' wages]. If people are conscious of this reward, it is an advantage. 'There is a high level of transparency and solidarity in the cooperative. This is important because all the decisions depend on the partners' opinion. As a result, if they are informed in prosper times they are thankful and in crises periods they are flexible'. [...]* *'The communication is abundant in the cooperative, and the participation rate is very high: everyone knows that he can talk'*

The fourth principle focused on Cooperation among Cooperatives is applied because case A belongs to a larger cooperative group and this cooperation is one of the principles imposed by the group. *'Solidarity among cooperatives also exists into the group. A part of the*

benefits is destined to the reconversion, therefore, some are keepers and others are givers. Besides, 7% of our partners come from other cooperatives. And the financial brand of the group assures that workers are moved from one cooperative to another if the first one shuts down.'

The last principle regards the Concern of Community. *'The first thing is the mission (economic) accomplishment, after that there is the social and the environmental issues.'* *'At the end, we are responsible of the future of families and the personal welfare of people is linked with the economic stability. The responsibility as CEO is enormous'.* *'We are very concern about environmental issues and we have got all the certifications in this field'.* *'Environment, Ecodesign, and ISO... for us this issue is highly important because the context and the stakeholders are looking at us. You have to try to be an example for the others. Nowadays, it is a requirement to sell in the global market'.*

As a result, the SR is embedded in the current activity of the cooperative. In this sense, face to the crisis, the cooperative is strategically proactive, as it keeps on looking at the market, monitoring rivals activity, and translating all they capture into the product in order to maintain or improve its competitiveness. *'It is important to listen to the customers. If you go to an exhibition and listen, you can come with lot of ideas. Innovation begins from the listening capacity and the capacity of understanding the market needs. In order to see if we are able to generate value in this field, we analyse the rivals and we prepare a briefing with the designers. The purpose is to generate value with our offer and to propose something more attractive than the competitors.'*

Case B, is an independent cooperative since 1986. Before it was a corporation. Recently due to the turndown's impact in the organization, the cooperative is been oriented by a consultant group. As a result, a new organizational structure was established and the cooperative roots were reactivated. After a long period without working on the cooperative principles, the economic crisis stimulated a change and, alongside this year, the organization has been fostering cooperative principles in the organization.

The new project proposed by the consultant was accepted and approved by 95% of the General Assembly (first problem). It has been understood by almost all the organizational members as an opportunity to overcome the economic crisis. Consequently, the organizational structure was flattened and the CEO was replaced by a group of team leaders (third problem):

'We were suffering a difficult situation, there was tension between us, salary reductions, we were losing the spirit of the cooperative, and the labour atmosphere was deteriorating. This group has changed us and they promote the cooperative spirit. We had a pyramidal model of company and now, we have a horizontal company, with team-works with their leaders and in this way, people is more involved. We needed fresh air.'

In this context, the communication among the members of the cooperative and the participation in the decision process is assured and the relation between governing and managing boards highly aligned around the cooperative's vision statement (second problem): *'To offer, to all the industries that can employ our know-how in the world, sure, reliable, and profitable machinery, that are able to produce customers completely satisficing final products.'*

In this case, the four out of the five cooperative principles related with SR values are applied. In particular, the first principle, about Open and Voluntary Membership, is compiled as cooperative partners are able to leave the organization at any moment. While they belong to the cooperative, the second principle, related with Democratic Member Control, is also assured. *'Since January 2013, we have changed the business framework. [...] Now, we are equal and all of us are similar in the decision making process. Now our structure is horizontal and we are organised in working groups leaded by workers and where the team is strongly engaged'. [...] 'Now, we have not a CEO, but a general coordinator but he does not decide. Monthly, the team leaders meet and take decisions.'*

The third principle related with Education, Training and Information is now formally developed. *'Now we are more aware about people commitment and we improve peoples' engagement. We are now a real cooperative, not as before. Now, we are implementing these [cooperative] values. These people have trained us and other group of companies and we can take advantage of the synergies that appear. There is always an experience of other company that is useful for us, we have learned a lot in the process.'*

Even if the fourth principle, focused on Cooperation among Cooperatives, is not fulfilled, the cooperative's concern of community is developed *'The advisor has create a firm network to work in favour of the society. In my cooperative, I am the Society Commitment Responsible. The advisor group aims the firms to return to the society a part of what the*

society has received. For instance, in the environmental area, we plant trees in spring or we invest in ecological orchard business in order to create employment and fight joblessness'.

The communication among the members of the cooperative and the participation in the decision process is encouraged by a new strategic management. Following the President opinion, in this new climate, the proactivity is stimulated and the cooperative's purpose is now shared by three quarters of the workers. *'We have not gone forward, but now we have some plans for the future. We have to innovate. We have create a Product Innovation team to analyse and propose new products. We have collaborated with Gaitek and Ikerlan [technological centres]. Considering the large experience of one of our clients working with one of our products, we have improved an existent oven. [...] We are also proactive in looking for new markets, for instance, in Iran. Helped by another company we are trying to penetrate in this new territory'.*

Finally, case C is an independent manufacturing cooperative created in 1982. Even if it is not a result of the economic crisis, the cooperative spirit has faded. However, the pressures generated by the crisis have showed that the relationship between the Management Board and Governing Council was difficult and the cooperative principles were put in a secondary place among the cooperative's criteria.

Regarding the alignment between cooperative's boards (second problem), the disagreements between the CEO, an external manager, and the Governing Council, leaded by workers, have derived in firing the manager (the third problem is not considered). Economic issues are prevalent, unbalancing SR and fragmenting the head of the cooperative. *'In 2011 we lived a horrible situation. In 2012 we have kept our sales level while others were losing market share. The industrial decline was relevant and our downsizing was smaller. It was not enough for one part of the Governing Council that has considered that the cooperative was losing money. And, even if the CEO was doing things right, he has been fired. The leadership in this case was in the hand of one of the workers not able to appreciate the work of the managers.'*

In 2011, the market reduction required the cooperative's downsizing and the organization proposed to its partners voluntary to leave. Thereby, one third of the partners left the cooperative (first problem). The expectation of remaining partners about cooperatives performance has increased under a pressured atmosphere.

In particular, the first principle, about Open and Voluntary Membership, has been applied. In 2011, the market reduction required the cooperative's downsizing and the organization proposed to its partners to leave. Thereby, one third of the partners left the cooperative. The remaining partners were more engaged with the cooperative and the Democratic Member Control was assured by an active Governing Council. *'Here the main board is the General Assembly, each partner is a vote, and in this board very different opinion and interests are gathered. The General Assembly, which designs the Governing Council, is quite strong. It is mostly integrated by workers and they are not always ready to make a long term analysis of the economic situation. As a result, in our cooperative, the CEO has been fired'. 'The Governing Council meets monthly and it reports to the assembly. It controls the cooperative's activity: financial statements, the annual plans,... are approved by it'.*

Relating to the third principle, focused in Education, Training and Information, it is not completely fulfilled. *'The capacity of partners in General Assembly to criticize the management of the Management Board is very relevant. They have the information, but if they are not able to make a strategic analysis of the situation their level of power can hurt the firm's competitiveness'. 'The cooperative's federation proposes courses to the Governing Council about their rights and obligations, but they are not interested in this kind of courses.'* In fact, the participation of workers is not direct. *The Management Board takes the decisions and it is controlled by the Governing Council.'* The fourth principle focused on Cooperation among Cooperatives, and the principle regarding the Concern of Community, are not applied in case C.

As a result no vision statement has been formalised, and the purpose of the firm is not shared by its members and proactivity is not promoted in the cooperative. In particular, in term of proactiveness, *'we collaborate with technological centres when they propose us an innovative project, but we are not proactive'.*

Table 8. PSR problems and governance and management alignment around cooperative principles in the three case studies

	CASE A	CASE B	CASE C
Problem 1. Opportunistic behaviours among cooperative workers	No	No	Yes
Problem 2. Irreconcilable relationship between Governing Council and Managerial Committee.	No	No	Yes
Problem 3. Managerial balance among SR areas: economic versus social and environmental.	Balance	Recently balanced	Unbalanced. Economic priority
Leader promoting shared cooperative principles embedded in cooperative activity	Yes. The values are shared by the main cooperative members as a result of a work made more than 30 years ago. Cooperative principles are applied in the current activity.	Yes. Since January 2013, the values are being implemented with a high level of consensus. Cooperative principles are applied in the current activity.	No. The cooperative principles are not at the basis of the decisions in the cooperative. Cooperative principles are not totally applied.
Alignment between management and governance around cooperative's mission	Aligned after a leadership of thirty years.	New president has facilitated a recent alignment, helped by the advisor of a consultant	Not aligned. Explicit conflicts between managers and governance boards.
PSR	PSR Not formalised vision statement, but the purpose of the firm is shared at 70% A highly embedded SR is developed: they look at the market, and at the rivals, as ideas source and they translate them to the product.	PSR Formalised vision statement. The purpose of the firm is now proactively shared by a majority of the workers. Proactive strategy is launched. Besides, external SR activities are developed following a business network proposals.	Not PSR Not formalised vision statement. The purpose of the firm is not shared and SR is not proactive. SR is not specifically developed. It is not a key issue of the cooperative.

Source: Own elaboration

7. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

The cooperative principles are expected to be the foundations of PSR in cooperatives. Therefore, cooperatives are supposed to be responsible towards their members and the society in general and, at the same time, economically viable (Mozas *et al.*, 2010). However, this responsible behaviour can be hindered by a declining economy because economic crisis can deteriorate SR principles development at workers, managers and governance level.

After the three cases analysis, we can see that the SR principles are more embedded and less deteriorated by economic downturn in case A, where identified problems are avoided and proactiveness is presented in the current behaviour of the organization, including SR. Similar situation happens in case B, but the workers engagement and participation are based on the recently defined business project and the new organizational change. Finally, in case C the mentioned problems arise and internal conflict carries out that the SR principles not to be at the core criteria of decision taking. As a result, CEO was fired and the organization has a reactive attitude face to the economic situation.

In A and B cases economic pressures do not hinder cooperative principles and PSR is developed. A remarkable similarity is shared in both cooperatives: the relationship between Government Council and the CEO is aligned with the cooperatives' principles. In both cases, traditional social preserving institutions are substituted by the leader example and personality in direct contact with employees (case A), and by the external advisor that facilitates social issues application (case B). Therefore and focusing on cooperatives governance and management, two conditions have been identified in order to guarantee the PSR: the existence of a leader promoting shared cooperative principles embedded in the cooperative's activity and the government and management boards alignment in terms of cooperative mission and vision.

First, the presence of a leader supporting shared cooperative principles embedded in the cooperative's activity is considered, in the academic literature, one of the main relevant factors of SR is the set of values of the organization (Longenecker, Petty, Moore & Palich, 2006; Preuss & Perschke, 2010). In particular, the leader is a relevant figure in case of regeneration of the social engagement of cooperatives, because they maintain participation; reduce the knowledge power gaps between members; preserve collective interest above self-interest (Sousa, Pattison & Herman, 2012).

Second, to be a real glue of the organizational behaviour, this 'cooperative soul' has to be communicated, shared and interiorized by all members of the organization (Vargas & Vaca, 2005), and it requires the management level (either the CEO or the management committee) and the Governing Council alignment around the cooperatives mission and vision to lead the organization to a sustainable and competitive position. In this sense, the asymmetric power of both teams generates negative effects and situations to avoid. On the one side, the lack of participation of the owners in decision-making processes (Boundy, 1981;

Matheson & Olson, 1994; McConvill & Bagaric, 2004; Chizema, 2011) that can be due to not to have sufficient power or knowledge to influence corporate decisions and, on the other side, the abusive use of power by owners that inhibits CEO's decision-making power.

The three cases analysed confirm the relevance of the conditions. The cases A and B are two examples of PSR with a largely engaged organization around cooperative principles. The first case relies on an experienced leader. This leadership reaches a high level of consensus around cooperative principles among the workers. Although it is a classical case, other options are also possible. In case B, the alignment around cooperative principles is based in a participative leadership as there is not a CEO but the cooperative is managed by a group of team leaders. This collective board is leaded by a democratically selected president and a consultant group. The management and governance alignment around cooperatives' mission is high in case A and B. The third case, has not reach a consensus between the governance and the management board. In this case, SR is not at the centre of the cooperative's activity and it wanders. Consensus in case C is not reached due to the opposition between workers presented in the Governing Council and the CEO.

The contribution of the paper is relevant both to scholars and to practitioners. On the one hand and related with scholars, we first contribute to the literature by a preliminary exploration about how the economic crisis can deteriorate cooperative's SR; besides, by focusing in a set of conditions to develop PSR in economic crisis periods, we introduce the governance and management issues as drivers in this context; and, finally, showing heterogeneous SR in the cooperative context (Arcas and Briones, 2009). On the other hand, according with the practical contributions, the need to develop managerial and governance capabilities towards the sustainable and participative management that the cooperative principles application requires is proved. In this sense, management education has an important role enhancing these abilities and management techniques needed for development of PSR.

This article is a first and necessary step that attempts to analyse PSR in crisis periods in the cooperative context and establishes its theoretical basis, since most of the studies in the area have focused mainly in large firms or SMEs. However, further research on this subject is needed. Additional case studies are welcomed to improve the external validity of the study; the definition of the specific process to successfully develop PSR; the role of stakeholders, in particular the agents involved in governance, and the influence of different configurations of

the stakeholders' information structures in PSR would be very interesting for future research initiatives. Besides, future contributions must address the development of a larger research that should be undertaken to generalise the arguments in different cooperative contexts.

ACKNOWLEDGEMENTS

Thanks are due to the cooperatives' leaders that have provided the required evidences for this paper, and we acknowledge financial support from the Basque Government Department of Education Language Policy and Culture.

REFERENCES

- ADAMU, A. (2009) *The effects of global financial crisis on Nigerian economy*. (Working paper), Nasarawa State: Nasarawa State University, Keffi.
- AIZENMAN, J., CHINNA, M.D., & ITO, H. (2010) *The financial crisis, rethinking of the global financial architecture, and the trilemma*. (ADB Working Paper Series). Retrieved November 24, 2010, from http://web.pdx.edu/~ito/ACI_adbi09162009.pdf
- ARCAS, N., & BRIONES, A.J. (2009) Responsabilidad social empresarial de las organizaciones de la economía social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 65, pp. 143-161.
- AREVALO, J.A., & ARAVIND, D. (2010) The impact of the crisis on corporate responsibility: the case of UN global compact participants in the USA. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Nº 10, Vol. 4, pp. 406-420.
- BARRERA, E. (2007) La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Nº 17, Vol. 30, pp. 59-75.
- BEL, P., & MARÍN, S. (2008) Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 95, pp. 9-43.
- BELHOUARI, A., BUENDÍA, I., LAPOINTE, M.J., & TREMBLAY, B. (2005) La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?. *CIRIEC - España, Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 53, pp. 191-208.
- BENN, S., DUNPHY, D. & GRIFFITHS, A. (2006) Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, Nº 13, Vol. 3, pp. 156-165.

- BERRY, M.A. & RONDINELLI, D. A. (1998) Proactive Corporate Environment Management: A New Industrial Revolution. *Academy of Management Executive*, N° 12, Vol. 2, pp. 38-50.
- BOUCHON, C., MIHCARD, B., PLASSE, A., & PARANQUE, B (2012) Cooperatives et gouvernance: modernité ou archaïsme?, *Annals of Public and Cooperative Economics*, N° 83, Vol. 3, pp. 317-335.
- BOUNDY, C. (1981) Shareholder agreements – The key to positive management. *Journal of General Management*, N° 6, Vol. 4, pp. 39–49.
- CALDERON, B., & CALDERON, M.J. (2012) Cómo afrontan la crisis las cooperativas en España: comparativa de trayectorias laborales a partir de la Muestra Continua de Vidas Laborales. *CIRIEC - España, Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 76, pp. 5-26.
- CARROLL, A. B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, N° 4, Vol. 1, pp. 497-505
- CASTRO, M. (2006) Las empresas de economía social y la responsabilidad social corporativa. *Papeles de Economía Española*, N° 108, pp. 92-104.
- CEBALLO, A.I. (2005) Responsabilidad social: un valor añadido para las empresas, un criterio de discriminación positiva para los consumidores. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 53, pp. 65-77.
- CHERUBIM, F., & MOURA, D.R. (2012) The importance of cooperatives' corporate social responsibility to the loyalty of members. *Journal of Rural Cooperation*, N° 40, Vol. 2, pp. 198–216.
- CHIZEMA, A. (2011) The empowerment of shareholders: a conceptual perspective. *Journal of General Management*, N° 36, Vol. 4, pp. 23–35.
- COLLADO, J.L. (2006) La Responsabilidad social corporativa y las cooperativas: aspectos y formulaciones comunes. *XI Jornadas de Investigadores de Economía Social y Cooperativa*, Santiago de Compostela, España,
- DU, S., BHATTACHARYA, C.B. & SEN, S. (2007) Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility: The Role of Competitive Positioning. *International Journal of Research in Marketing*, N° 24, Vol. 3, pp. 224–241.
- DUCASSY, I. (2013) Does Corporate Social Responsibility Pay Off in Times of Crisis? An Alternate Perspective on the Relationship between Financial and Corporate Social Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, N° 20, pp.157-167.

- EISENHARDT, K.M. (1989) Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, N° 14, Vol. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT, K.M., & MARTIN, J.A. (2000) Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, N° 21, Vol. 10/11, pp. 1105-1121.
- EUROPEAN COMMISSION. *SME and cooperation*, 2003/5. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- EUROPEAN COMMISSION. *Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses*, 2009/7. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities. DOI: 10.2765/84540.
- FAMA, E.F. & JENSEN, M. C. (1983) Separation of ownership and control. *The Journal of Law & Economics*, N° 26, Vol. 2, pp. 301-325.
- FERNÁNDEZ-FEIJÓO, B. (2009) Crisis and corporate social responsibility: Threat or opportunity?, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, N° 2, Vol. 1, 36-50.
- FOMBRUN, C., & SHANLEY, M. (1990) What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, N° 33, Vol. 2, pp. 233-258.
- GIANNARAKIS, G., & THEOTOKAS, I. (2011) The effect of financial crisis in corporate social responsibility performance. *International Journal of Marketing Studies*, N° 3, Vol. 1, pp. 2-10.
- GREENING, D.W., & TURBAN, D.B. (2000) Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, N° 39, Vol. 3, pp. 254-280.
- GROZA, M.D., PRONSCHINSKE, M.R. & WALKER, m. (2011) Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics* (Online 24 March), pp. 1-14.
- HART, S.L., & AHUJA, G. (1996) Does it pay be green?: An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, N° 5, pp. 30-37.
- HRISTACHE, D.A., PAICU, C.E., & ISMAIL, N. (2013) Corporate social responsibility and organizational identity in post-crisis economy. *Theoretical & Applied Economics*, N° 18, Vol. 1, pp. 113-120.
- ITÇAINA, X. (2002) Catholicisme, économie identitaire et affinités electives: les coopératives basques comme groupements volontaires utopiques, *Social Compass*, N° 49, Vol. 3, pp. 393-411.

- JENKINS, H. (2006). Small business champions for corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, N° 67, Vol. 3, pp. 241-256.
- KARAIBRAHIMOGLU, Y.Z. (2010) Corporate social responsibility in times of financial Crisis. *African Journal of Business Management*, N° 4, Vol. 4, pp. 382-389.
- KLASSEN, R.D. & WHYBARK, D.C. (1999) The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance. *Academy of Management Journal*, N° 42, Vol. 6, pp. 599-615
- KOLK, A., & PINKSE, J. (2006) Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises. *European Management Journal*, N° 24, Vol. 1, pp. 59-72.
- KRAUSS, A., RŪTELIONĖ, A., & PILIGRIMIENĖ, Z. (2010) SME in search for feasible concepts for systematic social responsibility in times of crisis. *Economics & Management*, N° 15, pp. 635-641.
- LEPOUTRE, J., & HEENE, A. (2006) Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. *Journal of Business Ethics*, N° 67, Vol. 3, pp. 257-273.
- LIN, L., GENG, X., & WHINSTON, A.B. (2005) A sender-receiver framework for knowledge transfer. *MIS Quarterly*, N° 29, Vol. 2, pp. 197-219.
- LONGENECKER, J.G., MCKINNEY, J.A., & MOORE, C.W. (1989) Ethics in small business. *Journal of Small Business Management*, N° 27, Vol. 1, pp. 27-31.
- LONGENECKER, J.G., PETTY, J.W., MOORE, C.W., & PALICH, L.E. (2006) *Small business management, An entrepreneurial emphasis*, Thomson South Western, London.
- MANUBENS, M. (2009) Corporate social responsibility in an economic crisis: An opportunity for renewal. *Global Business and Organizational Excellence*, N° 29, Vol. 1, pp. 50-60.
- MARÍN, L., & RUBIO, A. (2008) ¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en Pyme. *Tribuna de Economía - Revista ICE*, N° 842, pp. 177-194.
- MATHESON, J., & OLSON, B. (1994) Corporate cooperation, relationship management, and the triological imperative for corporate law. *Minnesota Law Review*, N° 78, pp. 1443–1481.
- MCCONVILL, J., & BAGARIC, M. (2004) Towards mandatory shareholder committees in Australian companies. *Melbourne University Law Review*, N° 28, Vol. 1, pp. 125–168.

- MIRAS, M. M., ESCOBAR, B. & CARRASCO, A. (2014) Are Spanish Listed Firms Betting on CSR during the Crisis? Evidence from the Agency Problem. *Business and Management Research*, N° 3, Vol. 1, pp. 85-95.
- MOZAS, A., PUENTES, R., & BERNAL, E. (2010) La e-corporate social responsibility en las sociedades cooperativas agrarias andaluzas. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 67, pp. 187-212.
- MOSHMAN, D. (1998) Cognitive development beyond childhood. in Kuhn, D. and Siegler, R. (Ed.) Damon, W. (Series Ed.) *Handbook of child psychology, Vol.2: Cognition, perception, and language*, Wiley, New York, NY, pp. 947-978.
- NJOROGE, J. (2009) *Effects of the global financial crisis on corporate social responsibility in multinational companies in Kenya*. Geneva: Ethical Information Analyst Intern, Covalence SA.
- PALOMO, R.J., & VALOR, C. (2004) El “activismo” de los socios como catalizador de la responsabilidad social de la empresa: aplicación a las organizaciones de participación. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 50, pp. 167-190.
- PEIXE, J. B., & PROTIL, R.M. (2007) Avaliação da eficiência das cooperativas agroindustriais paranaenses: uma abordagem econômica e social utilizando DEA. *Proceedings of the I Seminário sobre Cooperativismo e Desenvolvimento Paranaense*, Toledo, 2007, (from <http://www.sober.org.br/palestra/9/690.pdf>)
- PÉREZ, J., ESTEBAN, L., & GARGALLO, A. (2009) Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos: una perspectiva de RSE. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 65, pp. 163-190.
- PREUSS, L., & PERSCHKE, J. (2010) Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium-sized businesses. *Journal of Business Ethics*, N° 92, Vol. 4, pp. 531-551.
- PUENTES, R., & VELASCO, M.M. (2009) Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 99, pp. 104-129.
- RIZKALLAH, É., & BUENDIA, I. (2011) Corporate Social Responsibility in the financial sector: are financial cooperatives Reddy to the challenge. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 73, pp. 127-149.

- RUIZ, M., DE LOS RÍOS, A., & TIRADO, P. (2009) La responsabilidad social y la crisis económica. ¿Responden las entidades financieras españolas a los grupos de interés?. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 65, pp. 33-58.
- RUSO, M.V., & FOUTS, P.A. (1997) A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy of management Journal*, N° 40, Vol. 3, pp. 534-559.
- SERVER, R.J., & CAPÓ, J. (2009) La responsabilidad social empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las sociedades cooperativas. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 65, pp. 7-31.
- SERVER, R.J., & VILLALONGA, I. (2007) Responsabilidad social en el cooperativismo de crédito. El Fondo de Educación y Promoción como indicador para su evaluación. Estudio Empírico para el caso español. *Intercencia*, N° 32, Vol. 6, pp. 337- 384.
- SHARMA, S. & VREDENBURG, H. (1998) Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, N° 19, Vol. 8, pp. 729–753.
- SOSA, J., PATTISON, D., & HERMAN, R. (2012). Thematic exploration and looking forward, in Sousa, J., & Herman, R. (ed.). *A co-operative dilemma*, Centre for the Study of Co-operatives, Saskatoon, Canada, pp. 271-310.
- TADDEI, J. C., & DELÉCOLLE, T. (2012) The role of cooperatives and CSR: the case of the French agricultural sector. *International Business Research*, N° 5, Vol. 7, pp. 73.
- TAYLOR, J.B., & WILLIAMS, J.C. (2009) A black swan in the money market. *American Economic Journal*, N° 1, Vol. 1, pp. 58-83.
- TORUGSA, N.A., O'DONOHUE, W., & HECKER, R. (2012) Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of Business Ethics*, N° 109, pp. 483-500.
- VAN DER VEGT, G.S., DE JONG, S.B., BUNDERSON, J.S., & MOLLEMAN, E. (2010) Power asymmetry and learning in teams: The moderating role of performance feedback. *Organization Science*, N° 21, Vol. 2, pp. 347-361.
- VARGAS, A., & VACA, R.M. (2005) Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 53, pp. 241-260.
- VYAKARNAM, S., BAILEY, A., MYERS, A., & BURNETT, D. (1997) Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics*, N° 16, Vol. 15, pp. 1625-1636.

- WANOUS, J.P. (1992) *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. New York: Adisson-Wesley.
- WARTICK, S.L. & COCHRAN, P.L. (1985) The Evaluation of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, N° 10, Vol. 4, pp. 758-769.
- WILLIAMSON, J.G. (1965). Regional inequality and the process of national development: a description of the patterns. *Economic development and cultural change*, N° 13, Vol. 4, pp. 1-84.
- WILSON, L. (1975) 'What One Company Is Doing about Today's Demands on Business', in G. A. Steiner (ed), *Changing Business-Society Interrelationships* (Graduate School of Management, UCLA, Los Angeles)
- WIM, N. (2009) *The financial crisis of 2008 and the Developing Countries*. (Working Paper) Helsinki: The World Institute for Development Economics Research, United Nations University.
- YIN, R.K. (1989) *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.
- YIN, R.K. (1994) *Case study fesearch. Design and methods*. (2nd ed.) London: Applied Social Research Methods Series 5, Sage Publications.

LOS DIFERENTES TIPOS DE RESULTADOS EN LAS COOPERATIVAS PORTUGUESAS. UN ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

POR

Ana Maria BANDEIRA¹,

Deolinda MEIRA² y

Vera ALVES³

RESUMEN

El objetivo de este estudio consiste en identificar los diferentes tipos de resultados en las cooperativas portuguesas, comprender el tratamiento jurídico y contable de los mismos y evaluar si la normativa contable vigente permite constatar sus especificidades.

De este modo, utilizando la metodología cualitativa, mediante el análisis de contenidos y un estudio de caso múltiple, se procede a una reflexión sobre el régimen jurídico y contable de los resultados de las cooperativas.

La información obtenida muestra que el tratamiento jurídico y contable de los resultados no se adecuan debidamente a la realidad de las cooperativas. No son claramente identificables en la legislación vigente los diferentes tipos de resultados, que se someten al mismo tratamiento contable que los resultados de las sociedades mercantiles a pesar de las diferencias sustanciales entre ambas formas jurídicas.

Así pues, defendemos la alteración de la normativa contable aplicable a las cooperativas para que se las someta a la normativa aplicable a las entidades sin ánimo de lucro, de forma a que se evidencie el objeto real de estas, principalmente su finalidad

¹ Profesora Adjunta de Contabilidade Financeira en el Instituto Politécnico do Porto/ISCAP. Investigadora del CECEJ (Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas) y del CEPESE (Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade). Correo electrónico: bandeira@iscap.ipp.pt.

² Profesora Adjunta de Derecho Mercantil en el Instituto Politécnico do Porto/ISCAP. Investigadora del CECEJ (Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas) y del SGEOL (Study Group on European Cooperative Law). Correo electrónico: meira@iscap.ipp.pt.

³ Investigadora del Instituto Politécnico do Porto.

mutualista, lo cual permitirá establecer diferencias contables entre los diferentes tipos de resultados, dado que el modelo de las demostraciones incluidas permitirá discriminar los resultados según las diversas actividades.

Palabras clave: Cooperativas, Excedentes, Retorno, Beneficios, Resultado neto.

Claves Econlit: M41, M19, L31.

DIFFERENT TYPES OF RESULTS IN THE PORTUGUESE COOPERATIVE. MULTIPLE CASE STUDY

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the different types of results in the Portuguese cooperative, understand the legal and accounting treatment of them and assess whether the accounting standards allows to highlight the specificities of the results.

Using a qualitative methodology, using content analysis and a multiple case study, we study the legal and accounting regime of the results of cooperatives.

We find that the legal and accounting treatment of the results is not properly suited to the reality of cooperatives. There are no clearly identifiable in the current legislation the different types of results, which are subject to the same accounting treatment results of commercial companies, despite substantial differences between the two legal forms.

Thus, we advocate the change of accounting framework applicable to cooperatives, subjecting them to the normative applicable to non-profit organizations, in order to highlight the real object of these, namely its mutualistic scope, which will differentiate, in the accounting documents, the different types of results, as the model of the statements contained therein allows the deployment of the results by activities.

Keywords: Cooperatives, Surpluses, Return, Profit, Net Income.

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el art.2º, nº1 del Código Cooperativo Portugués (CCoop⁴) “las cooperativas son personas jurídicas autónomas, de libre constitución, de capital y composición variables que, a través de la cooperación y la ayuda mutua entre sus miembros, con obediencia a los principios cooperativos, persiguen, sin ánimo de lucro, la satisfacción de las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de aquellos.”

Esta noción se apoya en cuatro características particulares de este tipo de personalidad jurídica: las dos primeras de carácter formal (la variabilidad del capital social y la variabilidad de la composición societaria) y las restantes de naturaleza sustantiva - el objeto de la cooperativa (la satisfacción, sin ánimo de lucro, de las necesidades económicas, sociales o culturales de los miembros) y el modo de gestión de la empresa cooperativa (la obediencia a los Principios Cooperativos⁵ y a la cooperación y ayuda mutua entre sus miembros).

Las cooperativas tienen una finalidad mutualista, dado que su objeto se centra en la satisfacción de las necesidades de sus miembros. Las cooperativas están formadas por personas que quieren cooperar entre sí o, más específicamente, que quieren vender, trabajar, consumir o prestar servicios conjuntamente. Para cumplir este propósito, constituyen una entidad jurídica en la cual realizan dichas actividades.

Asimismo, toda la actividad social de la cooperativa se orienta hacia sus miembros, que son los destinatarios principales de las actividades económicas y sociales que ésta lleva a cabo y en la cual los miembros participan (Fajardo García, 1997; Vargas Vasserot, 2006). Denominaremos “actividad cooperativizada” a esta actividad. Esta, según Vargas Vasserot (2006), se materializa en un conjunto de operaciones en las que se cumplen tres circunstancias, a saber: que sean operaciones internas, es decir, que ocurran en el ámbito de la cooperativa; que sean realizadas por el cooperativista con la cooperativa o viceversa; que estén íntimamente relacionadas con la consecución del objeto social de la cooperativa.

⁴ Ley 119/2015, de 31 de agosto, que aprobó *el Código Cooperativo* y revocó la Ley n.º 51/96 de 7 de septiembre.

⁵ Los principios cooperativos están consagrados en el art. 3º del Ccoop y corresponden con los siete principios cooperativos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional: 1º Adhesión voluntaria y libre; 2º Gestión y control democrático por los miembros; 3º Participación económica de los miembros; 4º Autonomía e independencia; 5º Educación, formación e información; 6º Cooperación entre cooperativas; 7º Interés por la comunidad.

En ese sentido, el art.2 2º, nº 2, pár. c) del Ccoop establece que los cooperativistas deben “participar en general en las actividades de la cooperativa y prestar el trabajo o el servicio que les competa”. Se establece por tanto una relación jurídica compleja, en la cual es destacable, por un lado, la obligación asumida por el cooperativista de participar en la actividad de la cooperativa y, por otro lado, la contraprestación realizada por esta.

De hecho, las cooperativas no tienen como objetivo principal la obtención de beneficios distribuibles, como ocurre en las sociedades mercantiles, sino que a través del esfuerzo propio y la ayuda mutua entre sus miembros se pretende la satisfacción de las necesidades económicas y sociales de estos.

Así, el objeto social de la cooperativa, íntimamente relacionado con la finalidad mutualista, repercute en los tipos de resultados obtenidos.

A los resultados provenientes de la actividad económica desarrollada entre la cooperativa y sus cooperativistas los denominamos excedentes si son positivos, y pérdidas si son negativos. A ellos dedicaremos, más adelante, un análisis pormenorizado.

Sin embargo, aunque se centre en sus miembros, la cooperativa puede, de forma limitada, desarrollar operaciones con terceros (Vargas Vasserot, 2006).

A este respecto, el art. 2º, nº 2 del Ccoop establece que “las cooperativas, en la consecución de sus objetivos, podrán realizar operaciones con terceros, sin perjuicios de eventuales límites fijados por las leyes propias de cada rama”. Aunque la ley no defina lo que se debe entender por “terceros”, existe consenso doctrinal en que, como afirma Rui Namorado, “terceros, de un punto de vista cooperativo, son todos aquellos que mantengan con una cooperativa relaciones que se encuadren en la consecución de su objeto principal, como si fuesen miembros, a pesar de que de hecho no lo sean” (Namorado, 2005: 184). Tal significa que las actividades con terceros de las que habla el legislador se reportarán a actividades del mismo tipo que las desarrolladas con los cooperadores (Meira, 2010). Por tanto, de lo expuesto resulta que las operaciones con terceros están comprendidas en el objeto social de la cooperativa. Estos resultados provenientes de las operaciones con terceros se denominan resultados extracooperativos.

Se podrá identificar un tercer tipo de resultados, los llamados resultados extraordinarios provenientes de actividad ajena al objeto social de la cooperativa (Fajardo

García, 1997; Iturrioz (1999). Imaginemos que una cooperativa agrícola arrienda uno de sus almacenes al Ayuntamiento o invierte en acciones de una sociedad anónima. Todas estas operaciones pueden generar beneficios o pérdidas provenientes de operaciones ajenas a la actividad de la cooperativa, que consiste en comercializar los productos agrícolas de sus cooperadores.

El Ccoop no consagra expresamente estos tres tipos de resultados, a diferencia de otros ordenamientos jurídicos, en particular el español. De hecho, esta distinción está expresamente prevista en la legislación española, más específicamente en el artículo 57º, de la Ley Estatal de Cooperativas-Ley 27/1999, de 16 de julio (Carreras Roig, 2011).

Pasaremos en seguida al análisis del régimen jurídico y contable de cada uno de estos tipos de resultados.

2. RESULTADOS POSITIVOS COOPERATIVOS: LOS EXCEDENTES Y SU RETORNO

Cuando son positivos, los resultados provenientes de las transacciones con los miembros (los llamados resultados cooperativos) se denominan excedentes.

Así pues, los excedentes son el resultado de las transacciones de la cooperativa con sus miembros y, en consecuencia, pueden ser un valor provisionalmente pagado en exceso por los cooperativistas, o bien un valor pagado en defecto por la cooperativa a los cooperativistas, como contrapartida de la participación de estos en la actividad de la cooperativa. (Fajardo García, 1997; Meira, 2012a).

Un porcentaje del excedente del ejercicio, resultante de las transacciones con los cooperativistas, revertirá en la reserva legal (art. 96º, nº 2, del Ccoop) y en la reserva de educación y formación cooperativa (art. 97º, nº 2, par. b), del Ccoop), así como en eventuales pagos de intereses por los títulos de capital (art. 100º, nº1, del Ccoop) (Meira, 2011).

El Ccoop prevé el retorno de parte de los excedentes a los cooperativistas (art.100º del Ccoop). El retorno es el instrumento técnico de atribución al cooperativista del excedente, que funciona como una corrección *a posteriori*, a través de la cual se devolverá a quien haya generado un excedente la diferencia entre el precio practicado y el coste, o la diferencia entre los ingresos netos y los adelantos laborales pagados. Tales diferencias son calculadas con exactitud al final de cada ejercicio (Meira, 2012b; SGECOL, 2015).

Según el art. 100º, nº 1, del Ccoop, “los excedentes anuales netos, con excepción de los provenientes de las transacciones realizadas con terceros, que quedan después de los eventuales pagos de intereses por los títulos de capital y de la dotaciones para las diversas reservas, podrán retornar a los cooperativistas”. Así pues, el Ccoop prevé la distribución de los excedentes resultantes de las transacciones de la cooperativa con los cooperativistas, con excepción de los provenientes de las transacciones con terceros.

Sin embargo, según el art. 100º, nº 2 del Ccoop “no puede procederse al reparto de excedentes entre los cooperativistas, ni crear reservas libres, antes de que se hayan compensado las pérdidas de los ejercicios anteriores o, habiéndose utilizado la reserva legal para compensar esas pérdidas, antes de que se haya reconstituido al nivel anterior al de su utilización”. En caso de que así ocurra, estaremos ante excedentes ficticios.

Los cooperativistas que reciban excedentes ficticios estarán obligados a restituirlos, a menos que hayan actuado de buena fe cuando los recibieron, teniendo en cuenta lo dispuesto en el art. 34º, nº 1, del Código portugués de Sociedades Mercantiles (CSC), aplicable por remisión del art 9º del CCoop⁶.

De este modo, el retorno cooperativo consistirá en la parte de los excedentes repartibles que la Junta general decida distribuir entre los cooperativistas. Para ello es esencial que haya una decisión cuyo fin sea el de promover la respectiva distribución. Esta decisión deberá adoptarse en la asamblea de aprobación de cuentas.

La distribución del retorno entre los cooperativistas se hará en función y de forma proporcional a las actividades o transacciones efectuadas con la propia cooperativa (según el valor de las compras o servicios consumidos o prestados, en el caso de cooperativas de consumo o servicios; el valor de transacciones efectuadas o productos entregados, en el caso de las cooperativas agrícolas o de comercialización), o en función y de forma proporcional al trabajo de cada miembro, (como es el caso de las cooperativas de trabajo, donde en la distribución del excedente generado por los miembros deberán ser deducidos los importes ya recibidos “por cuenta de los mismos”).

⁶ El art. 9º del *Ccoop* dispone que “Para colmar las lagunas del presente reglamento, que no lo puedan ser por recurso a la legislación complementaria aplicable a las diversas ramas del sector cooperativo, puede recurrirse, en la medida en que no se infrinjan los principios cooperativos, al *Código das Sociedades Comerciais*, especialmente a los preceptos aplicables a las sociedades anónimas.

3. RESULTADOS EXTRACOOOPERATIVOS Y RESULTADOS EXTRAORDINARIOS

Más allá de los resultados cooperativos, que son los resultados típicos de las cooperativas, son identificables los resultados provenientes de las transacciones con terceros, que denominamos resultados extracooperativos, los cuales si son positivos reciben también el nombre de beneficios.

De hecho, los resultados positivos provenientes de las transacciones con terceros son beneficios y, por eso, no pueden retornar a los cooperativistas según el art. 100º, nº 1, del Ccoop. Esos beneficios revertirán obligatoriamente en reservas irrepartibles, en los términos dispuestos en los arts 100ª, nº 1 y 99º del Ccoop. El mismo régimen se aplica a los resultados provenientes de actividades extraordinarias.

Como la cooperativa no tiene ánimo de lucro, sino que pretende la satisfacción de las necesidades de los cooperativistas, esos beneficios no pueden ser repartidos entre los miembros, y deben ser transferidos íntegramente a las reservas irrepartibles. En consecuencia, no son distribuibles (Donário, 2010).

En este contexto, creemos oportuno realzar la necesidad de una contabilización separada de los resultados que permita distinguir los excedentes (resultantes de las actividades cooperativas), de los beneficios (resultantes de las actividades extracooperativas y extraordinarias) (Romero Civera & Mari Vidal, 2015), como veremos más adelante.

4. RESULTADOS NEGATIVOS

En el cierre de cuentas, cuando los gastos⁷ superan a los ingresos⁸, las cooperativas podrán depararse con resultados negativos.

¿De qué forma se podrán subsanar los resultados negativos?

En las cooperativas, esta operación está sometida a reglas específicas.

⁷ Según el SNC (*Estrutura Conceptual* §76) Gastos, engloba las pérdidas así como aquellos gastos que sean ocasionados por actividades corrientes (u ordinarias) de la entidad. Los gastos que deriven de las actividades ordinarias de la entidad incluyen, por ejemplo, el coste de las ventas, los salarios y las depreciaciones. Generalmente toman la forma de un exflujo o merma de activos tales como el dinero y sus equivalentes, existencias o activos fijos tangibles.

⁸ Ingresos, según el §72 de la *Estrutura Conceptual* engloba tanto los réditos como las ganancias. Los réditos provienen de las actividades corrientes (u ordinarias) de una entidad y pueden incluir un sinnúmero de nombres diferentes, entre los cuales: ventas, honorarios, intereses, dividendos, *royalties* o rentas.

Teniendo en cuenta lo dispuesto en el Ccoop, habrá que distinguir entre la responsabilidad de los cooperativistas con respecto a las deudas de la cooperativa (responsabilidad externa) y la responsabilidad del cooperativista por sus pérdidas ante la cooperativa (responsabilidad interna).

A propósito de la responsabilidad de los cooperativistas con respecto a las deudas de la cooperativa (responsabilidad externa), el art. 23º del Ccoop, integrado, en la versión actual del Código, en el Capítulo III “Miembros”, establece que esta “se limita a la cantidad del capital suscrito, sin perjuicio de que los estatutos de la cooperativa puedan determinar que la responsabilidad de los cooperativistas sea ilimitada, o limitada con relación a unos e ilimitada con respecto a otros”.

Por otro lado, el nº 1 del art. 80º de Ccoop establece que “sólo el patrimonio de la cooperativa responde por las deudas de esta ante los acreedores”.

De estas normas resulta que la responsabilidad de los cooperativistas estará limitada al valor del capital suscrito por ellos, por lo que sólo el patrimonio de la cooperativa responderá por las deudas de la misma.

Sin embargo, la ley admite que los estatutos de cada cooperativa puedan determinar que la responsabilidad de los cooperativistas, o de algunos de ellos, sea ilimitada. De este modo, la responsabilidad ilimitada de los cooperativistas significará una garantía adicional para terceros que contraigan compromisos con la cooperativa, aumentando, por eso, los medios de salvaguarda de los acreedores de la cooperativa.

La responsabilidad interna está prevista en el art. 96º, nº 5 del Ccoop, que prevé la imputación al cooperativista de pérdidas en la proporción de las operaciones, servicios o actividades realizadas por cada uno de ellos con la cooperativa. Atendiendo al criterio de participación en las pérdidas indicado por el legislador (proporción de las operaciones, servicios o actividades realizadas por cada uno de ellos con la cooperativa), se estará hablando de pérdidas resultantes de la participación del cooperativista en la actividad cooperativa. Así, estas pérdidas, originadas en el ejercicio de una actividad realizada por cuenta del cooperativista, deben ser imputadas a los propios cooperativistas, siempre de forma proporcional a su participación en dicha actividad (art. 96º, nº 5 del Ccoop). Por el contrario, las pérdidas producidas en la actividad con terceros y todas las demás pérdidas serán pérdidas sociales, que deben ser solventadas exclusivamente por el patrimonio social (art. 23º del

Ccoop). Estas pérdidas son consideradas deudas por la legislación española, a fin de que se distingan de las pérdidas generadas por la actividad de la cooperativa con sus cooperativistas (Marín-Sánchez, *et al.* 2012; Meira, 2015).

El *principio de la responsabilidad limitada* del cooperativista por las deudas sociales (art. 23º del Ccoop) no impedirá, por eso, que éste deba hacerse cargo de las pérdidas originadas en el ejercicio de una actividad económica realizada por cuenta del cooperativista, de modo personal y proporcional a su participación en la actividad cooperativizada.

Este régimen de imputación de pérdidas al cooperativista (que está integrado en sus obligaciones económicas) representa una característica singular de las cooperativas.

Veremos más adelante cómo trata el Sistema de Normalización Contable (SNC)⁹ esta cuestión de las pérdidas y si recoge esta distinción entre deudas y pérdidas, típica de las cooperativas.

5. REGISTRO CONTABLE DE LOS RESULTADOS EN LAS COOPERATIVAS

La circunstancia de que las cooperativas presenten transacciones con miembros y transacciones con terceros impone una contabilización separada de los resultados, indispensable para que la contabilidad de las cooperativas establezca las diferencias entre los tipos de resultados generados. Sin embargo, la ley no exige actualmente esa contabilización separada, aunque en el pasado el ya revocado Estatuto Fiscal Cooperativo¹⁰ apuntase en esa dirección. De hecho, el nº 4, de la Ley nº 85/98, de 16 de diciembre, establecía que “la contabilidad de las cooperativas deberá estar organizada de acuerdo con la normalización de la contabilidad y con otras disposiciones legales vigentes para el respectivo sector de actividad y deberá reflejar todas las operaciones realizadas, permitiendo determinar claramente los resultados de las mismas y las variaciones patrimoniales sujetas a los diferentes regímenes de tributación”. Esta contabilización separada sería condición necesaria para un tratamiento fiscal adecuado de los resultados de las cooperativas (Aguiar, 2014).

⁹ Aviso n.º 15652/2009 de 7 de septiembre. *Diário da República* n.º 173/2009 – II Série. Secretario-General. Lisboa.

¹⁰ Revocado por la Ley n.º 64-B/2011 de 30 de diciembre.

5.1. Marco normativo contable de las cooperativas

A pesar de que son entidades sin ánimo de lucro, las cooperativas, según el Decreto-Ley (DL) nº 158/2009, de 13 de julio, están obligadas a adoptar el SNC. Asimismo, las cooperativas no gozan de un tratamiento contable diferenciado frente a las sociedades mercantiles.

De hecho, el SNC, según el nº 1 pár. e) del art. 3º, es de aplicación obligatoria a las cooperativas, lo que ha generado alguna controversia doctrinal y en el movimiento cooperativo, ya que el SNC fue elaborado sobre todo para las sociedades mercantiles¹¹, sin tener en cuenta las especificidades de las cooperativas, en particular su finalidad mutualista y el carácter variable de su capital social, derivado del derecho de reembolso de las entradas, en caso de dimisión del cooperativista.

Las sociedades mercantiles tienen como principal objetivo la maximización del beneficio, mientras que el objetivo principal de las cooperativas es la satisfacción de las necesidades económicas, sociales y culturales de sus miembros y no la obtención de lucro (Rodrigues, 2010).

Según la Estructura Conceptual (EC) del SNC los estados financieros deben reflejar una imagen verdadera y apropiada, proporcionando información acerca de la posición financiera, del desempeño y de las alteraciones en la posición financiera de una entidad. Esta información le podrá ser útil a cualquier entidad o persona interesada en la toma de decisiones económicas de la cooperativa.

Sin embargo, estas personas y entidades interesadas mencionadas por la EC, son los potenciales y actuales inversores, la plantilla, los prestamistas, los proveedores y otros acreedores, los clientes, el gobierno y sus departamentos y el público en general. Cabe destacar que la EC no se refiere en ninguna ocasión a los cooperativistas.

Además, los estados financieros en las sociedades mercantiles se elaboran para que quede visible su desempeño económico-financiero, o sea el beneficio, y la forma en la que se reparten los resultados entre los inversores.

¹¹ En términos del n.º1 del art. 3º del DL nº158/2009 de 13 de julio, el SNC se aplica obligatoriamente a las siguientes entidades: a) Sociedades incluidas en el Código das Sociedades Comerciais; b) Empresas Individuales reguladas por el Código Comercial; c) Establecimientos individuales de responsabilidad limitada; d) Empresas públicas; e) Cooperativas; f) Agrupamientos complementarios de empresas y agrupamientos europeos de interés económico.

Así pues los estados financieros no se ajustan a la realidad de las cooperativas, puesto que no revelan su lógica, basada en una finalidad mutualista, en la cual los únicos resultados susceptibles de reparto son los excedentes y no los beneficios. Este reparto es proporcional a las transacciones realizadas por cada miembro y no a su participación en el capital social (Meira & Ramos, 2014).

Debemos subrayar que en Portugal las “entidades sin ánimo de lucro” tienen una normativa contable específica incluida en DL nº 36-A/2011, de 8 de Marzo, el SNC de las Entidades del Sector No Lucrativo (SNC-ESNL). Sin embargo, el nº 2 art. 5º de dicho reglamento excluye expresamente a las cooperativas de su ámbito de aplicación, con excepción de las cooperativas “cuya rama específica no permite bajo ninguna forma, directa o indirecta, el reparto de excedentes, especialmente en las cooperativas de iniciativa social” (Lopes, 2015, pp 155).

Esta aplicación del SNC a las cooperativas se mantuvo en el recientemente publicado DL nº 98/2015 de 2 de junio, que alteró el SNC. La posición del legislador no se comprende, puesto que las cooperativas no tienen ánimo de lucro, por lo menos a título principal, ni distribuyen ganancias económicas o financieras directas a sus respectivos cooperativistas.

5.2. Resultado neto del período

En ese contexto, consideramos oportuno mencionar la noción de resultado neto del período.

Según la EC, para calcular el resultado neto del período, deberemos tener en cuenta el resultado de su contabilidad.

Este es el resultado global positivo o negativo agregado, de un período económico, como ha sido relatado en la “cuenta de resultados” por naturalezas; antes de la deducción de los respectivos impuestos sobre los beneficios o la adición del respectivo ahorro del impuesto sobre beneficios.

Para ese cálculo debemos tener en cuenta que los resultados corresponden a los réditos y a las ganancias, previstos en los §§ 72 a 75 de la EC, substrayendo los gastos, referidos en los §§ 76 a 78 de la EC. De esta forma obtenemos el resultado del período.

Cabe reparar que la EC en ninguna ocasión hace referencia explícita a los beneficios cooperativos, es decir, a los beneficios resultantes de los resultados extracooperativos y extraordinarios, tal y como fue referido anteriormente. De igual modo, la EC tampoco menciona los resultados cooperativos que no son beneficios, o sea los excedentes. Todo esto demuestra que el SNC no se ajusta a la realidad de las cooperativas (Rodrigues, 2010).

Según el SNC en el § 102 pár. a), el beneficio “sólo se obtiene si la cuantía financiera (o dinero) de los activos netos al final del período excede la cuantía financiera (o dinero) de los activos netos del comienzo de período, después de excluirse cualquier distribución a, y contribuciones de, los propietarios durante el período”. La misma normativa contable refiere en el § 102 pár. b) que se obtendrá beneficio “si la capacidad física productiva (o capacidad operacional) de la entidad (o los recursos o los fondos necesarios para conseguir esa capacidad) excede al final del período la capacidad física productiva del comienzo del período, después de excluirse cualquier distribución a, y contribuciones de, los propietarios durante el período”.

En suma, según el SNC, el beneficio contable es el resultado de un período antes de la deducción del gasto del impuesto sobre el beneficio tributable¹².

El beneficio tributable o la pérdida fiscal corresponden respectivamente al beneficio o a la pérdida de un período, calculado según las reglas establecidas por las autoridades fiscales, sobre el cual, respectivamente, se pagan o se recuperan los impuestos sobre la renta.

Respecto a las pérdidas, según la EC § 77 estas “representan otros ítems que cumplen la definición de gastos y pueden, o no, surgir en el transcurso de las actividades ordinarias de la entidad. Las pérdidas representan disminuciones en beneficios económicos y como tal no son en su naturaleza diferentes de otros gastos”.

Se puede comprobar que este concepto incluido en la EC no se adecua a la realidad de las cooperativas, puesto que no refleja la distinción mencionada con anterioridad entre deudas y pérdidas.

¹² Beneficio tributable = Beneficio líquido contable + costes no aceptados fiscalmente + crédito de impuesto desgravable + variaciones patrimoniales positivas – plusvalías a reinvertir en los próximos dos años – beneficios distribuidos en los términos del art. 48 n.º1 del Código do Imposto Sobre los rendimientos de entidades – variaciones patrimoniales negativas – gratificaciones por cuenta del resultado de este ejercicio. Información disponible en: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=510>. (consulta realizada el 14 de septiembre de 2014).

En las cooperativas no existen socios sino cooperativistas y para estos las contribuciones de capital tienen un carácter meramente instrumental. Aunque para ser miembro se exija una aportación al capital social (art. 83º del Ccoop), no es ese el requisito esencial. En efecto, para convertirse en cooperativista y adquirir los correspondientes derechos y obligaciones, es necesario participar en la actividad de la cooperativa, obligación que se relaciona con la mencionada finalidad mutualista de la cooperativa. La posición del cooperativista en la cooperativa estará determinada sobre todo por su participación en la actividad de la cooperativa. Esta participación tendrá un papel relevante en el régimen económico de la cooperativa al servir de parámetro de participación en los excedentes, tal y como ya se ha visto.

5.3. Resultado distribuible en las cooperativas

Cuando se habla de resultados distribuibles en las cooperativas, se hace referencia solamente a los excedentes, dado que los beneficios no son distribuibles.

Asimismo, en las cooperativas debemos tener en cuenta el art. 100º nº 2 del Ccoop, que recoge lo siguiente: “no se puede proceder al reparto de excedentes entre los cooperativistas, ni crear reservas libres, antes de que se hayan compensado las pérdidas de los ejercicios anteriores o, habiendo utilizado la reserva legal para compensar esas pérdidas, antes de que se haya reconstituido la reserva hasta el nivel anterior al de su utilización”.

Debemos señalar que el régimen jurídico de los excedentes, como figura en el Ccoop, se asemeja al régimen jurídico de los beneficios y los dividendos, ya que el art. 9º del Ccoop, relativo al derecho subsidiario, remite al CSC. Esta remisión deberá, sin embargo, reunir dos condiciones: por un lado, no incumplir los principios cooperativos y, por otro lado, dentro del espacio constituido por el CSC deberá darse prioridad a los preceptos aplicables a las sociedades anónimas (Fraga & Gonçalves, 2009).

Como vimos, en las cooperativas los excedentes resultantes de las transacciones con los cooperativistas podrán retornar a estos, así como en las sociedades mercantiles el beneficio también podrá ser distribuido entre los socios bajo la forma de dividendos. Sin embargo, estos dos conceptos presentan diferencias sustanciales.

Así pues, los retornos no son beneficios sociales distribuibles sino excedentes, es decir, ventajas mutualistas generadas por la gestión cooperativa, directamente a favor de los

cooperativistas, como ya vimos. Los dividendos, a su vez, son una parte de los beneficios sociales que se distribuyen entre los socios (Meira, 2012c).

Otra diferencia que debe ser subrayada es el modo de reparto del retorno entre los cooperativistas. De hecho, en las sociedades mercantiles, los dividendos se reparten entre los socios en proporción a la participación de cada uno en la sociedad, mientras que en las cooperativas el reparto del retorno es proporcional a la participación del cooperativista en la actividad de la cooperativa.

Finalmente, debemos señalar que en las cooperativas el retorno se genera gracias a los propios cooperativistas, mientras que en las sociedades mercantiles la ventaja económica se genera a costa de terceros (Meira, 2012c).

5.4. Adopción del SNC-ESNL como una vía adecuada para el marco normativo contable de los resultados en las cooperativas

Como vimos, los estados financieros de las cooperativas son elaborados según el SNC. Sin embargo, las cooperativas son entidades sin ánimo de lucro, reguladas por una normativa específica, el Ccoop.

¿Cuál es el motivo para que las cooperativas no apliquen el SNC-ESNL?

Las ESNL¹³ presentan un marco contable propio, con reglas específicas definidas en el DL nº36-A/2011, de 9 de marzo. El art. 5º de la referida norma limita su ámbito de aplicación a las entidades que desarrollen a título principal una actividad sin ánimo de lucro y que no puedan distribuir entre sus miembros o contribuyentes cualquier ganancia económica o financiera directa.

Este reglamento excluye expresamente a las cooperativas, con excepción de aquellas cuya rama específica no permita bajo ninguna forma, directa o indirecta, el reparto de excedentes, en particular a las cooperativas de Iniciativa Social, según el art. 5º, nº 3, del referido reglamento.

Así pues, el requisito impuesto por el legislador es que las cooperativas no puedan “distribuir entre sus miembros o contribuyentes ninguna ganancia económica o financiera

¹³ ESNL- Asociaciones, fundaciones y entidades públicas de tipo asociativo sin ánimo de lucro.

directa”. Ahora bien, como vimos anteriormente, lo que las cooperativas pueden distribuir a los cooperativistas son los excedentes, los cuales no pueden ser considerados “ganancias económicas o financieras directas”, sino valores provisionalmente pagados, ya sea en exceso por los cooperativistas a la cooperativa, o en defecto (pérdidas) por la cooperativa a los cooperativistas. En este contexto, no vemos ningún impedimento para que las cooperativas no sean incluidas en esta normativa contable (Bandeira & Meira, 2015).

Así pues, la aplicación del SNC-ESNL a las cooperativas permitiría evidenciar la diferente tipología de resultados presentes, dado que según las notas del Plan Contable de la clase 8-Resultados, estipuladas en el Decreto 218/2015, de 23 de julio, “en las ESNL podrá ser conveniente discriminar el resultado neto del período según proyectos, valores, o actividades”.

En suma, consideramos que el SNC-ESNL es el sistema más adecuado a la realidad de las cooperativas, puesto que los estados financieros de estas proporcionarían una imagen verdadera y apropiada de su desempeño.

6. METODOLOGÍA: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

Esta sección se refiere a la metodología de investigación utilizada y presenta los principales argumentos tomados en consideración para su elección, de forma que se alcancen los objetivos propuestos.

La metodología de investigación para comprobar cuál es el tratamiento contable de los resultados de las cooperativas será la metodología cualitativa, basándonos en el estudio de caso múltiple.

La elección de un estudio de caso múltiple se debe a que lo consideramos el más adecuado a nuestro estudio, dado que buscamos investigar, comprender y describir los hechos en las cooperativas.

Así pues, con el objetivo de alcanzar nuestro objetivo, fueron elaboradas las siguientes preguntas:

P1: ¿La cuenta de resultados pone de manifiesto los diferentes tipos de resultados?

P2: ¿Cuál es el tratamiento dado a los resultados?

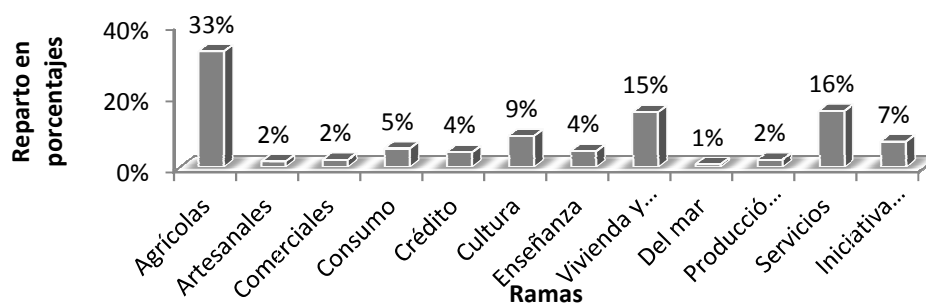
6.1. Recogida de datos

La recogida de datos para la elaboración de este estudio se realizó a través del análisis de los informes de cuentas de las cooperativas seleccionadas. Conforme Yin (2009), se trata de una metodología de observación directa y de participación activa adecuada a este tipo de estudio.

6.2. La muestra

Actualmente, según los datos del INE portugués –“Conta Satélite de Economía Social 2010” (Instituto Nacional de Estadística), existen 2260 cooperativas en Portugal, en tipos de actividad económica distintos ya previstos en el Ccoop, cuyos porcentajes se presentan a continuación en el gráfico 1.

Gráfico 1. Ramas Cooperativas en Portugal en términos porcentuales



Fuente: Elaboración propia con base en el INE-“Conta Satélite de Economía Social de 2010”

De acuerdo con el gráfico 1, se observa que en Portugal las cooperativas agrícolas son las predominantes con el 33%, seguida por las cooperativas de vivienda y construcción con el 15%, después las cooperativas de servicios con el 16% y, en cuarto lugar surgen las de solidaridad e iniciativa social con el 7%.

Con base en la información incluida en el gráfico 1, fueron escogidas para la muestra de este estudio cooperativas de las ramas más representativas, a saber:

- de la rama agrícola, *Cave Santa Marta, CRL*, *Adega cooperativa de Favaivos, CRL*, y *Adega cooperativa de Vila Real- Caves Vale do Corgo, CRL*;

- de la rama de vivienda y construcción, *Habece - cooperativa de habitação e construção de Cedofeita, CRL*, y la cooperativa de vivienda económica *Nova Morada CRL*;

- de la rama de servicios, la cooperativa *Mútua dos Pescadores*;

- de la rama de iniciativa social, la cooperativa de *Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Fafe*, CRL (CERCIFAF) y la cooperativa de *Educação e Reabilitação do Cidadão Inadaptado de Espinho*, CRL (CerciEspinho).

Recogimos los informes de cuentas de las cooperativas seleccionadas, teniendo como período de análisis los años de 2010 a 2013.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A pesar del número elevado de cooperativas existentes en Portugal, tuvimos grandes dificultades en obtener los informes de cuentas, puesto que entramos en contacto con diversas cooperativas de diferentes ramas y no logramos una respuesta de muchas de estas. Por tanto, relativamente a los informes de cuentas de las cooperativas de vivienda y construcción, servicios y de iniciativa social, estos eran accesibles en las respectivas páginas de Internet. Respecto a los informes de las cooperativas agrícolas y de CerciEspinho, estos fueron gentilmente cedidos.

Los estados financieros de las cooperativas agrícolas, de las cooperativas de vivienda y construcción y de la cooperativa de iniciativa social CERCIFAF, fueron elaborados con base en la normativa contable vigente, el SNC, durante el período de 2010 a 2013.

La cooperativa de servicios Mutua dos Pescadores elaboró sus balances de cuentas según el Plan de Cuentas para Empresas de Seguros¹⁴.

Debemos señalar que de CerciEspinho estudiaremos solo las cuentas anuales del año 2012 (elaborado según el SNC) y del año 2013 (elaborado según el SNC-ESNL), puesto que los estados financieros hasta el año 2011 se elaboraron según el revocado Plan Oficial de Contabilidad para las Instituciones de Solidaridad Social¹⁵.

Los datos referentes a los resultados obtenidos por las cooperativas de la muestra fueron recogidos y analizados con el objetivo de comprobar cuál es el tratamiento dado a los respectivos resultados de los ejercicios en análisis.

A ese respecto, buscamos averiguar si las cuentas de resultados evidencian los diferentes tipos de resultados.

¹⁴ Aprobado por la Norma Reglamentaria n.º 4/2007-R, de 27 de Abril.

¹⁵ Decreto Ley n.º 78/89 de 3 de Marzo.

Cuadro 1. Cooperativas que revelan los diferentes tipos de resultados

Ramas	Cooperativas	Sí	No
Agrícola	<i>Caves Santa Marta</i>		X
	<i>Adega cooperativa de Favaios</i>		X
	<i>Adega Vila Real</i>		X
Vivienda y construcción	<i>Habece</i>		X
	<i>Nova Morada</i>		X
Servicios	<i>Mútua dos Pescadores</i>	X	
Iniciativa Social	CERCIFAF		X
	CerciEspinho		X

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro 1, las cooperativas estudiadas no muestran los diferentes tipos de resultados cooperativos, ni refieren en los informes de gestión esa distinción, con excepción de Mútua de Pescadores que la presenta de forma bastante apreciable en su informe de gestión. Sin embargo, Mutua dos Pescadores, por ser una cooperativa relacionada con el área de los seguros, no adopta el SNC y sus estados financieros se prepararon con base en el plan especial de cuentas para las empresas de seguros.

Teniendo en cuenta que la mayoría de las cooperativas de nuestra muestra no distingue los diferentes tipos de resultados, a continuación pasaremos al análisis de las cooperativas estudiadas.

Cuadro 2. Aplicación de los resultados en las cooperativas en Portugal

Ramas	Cooperativas	Resultado neto	Aplicación de los Resultados
Agrícola	Caves Santa Marta	Positivo	Reservas
		Negativo	Resultados diferidos
	Adega de Favaios	Positivo	Reservas
	Adega Vila Real	Positivo	Reserva de Inversiones
Vivienda y Construcción	Habece	Positivo	Reservas
	Nova Morada	Negativo	Resultados diferidos
Servicios	Mútua dos Pescadores	Negativo	Resultados diferidos
		Positivo	Transacciones con Cooperativistas
			Transacciones con terceros
Iniciativa Social	CERCIFAF	Negativo	Resultados diferidos
		Positivo	Resultados diferidos
	CerciEspinho	Positivo	Reservas

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el cuadro 2, se constata que en la cooperativa Caves Santa Marta el resultado neto positivo del año 2010 es transferido a las reservas, puesto que la constitución de estas es obligatoria, según el Ccoop (arts. 96º y 97º). Por eso, en los informes de gestión no se menciona si los resultados fueron obtenidos como resultado de transacciones con cooperativistas o con terceros. A su vez, los resultados negativos en los años 2011, 2012 y 2013 son transferidos para la cuenta de resultados diferidos.

Adega de Favaio transfiere el resultado neto del período para la cuenta de reservas. Estas reservas son obligatorias y se encuentran previstas en los artículos 96º y 97º del Ccoop. Sin embargo, la cooperativa en causa no se refiere en ninguna ocasión al origen de esos resultados.

La bodega Adega Vila Real transfirió los resultados positivos a las reservas de inversiones, previstas en el régimen jurídico de las cooperativas agrícolas (art. 12º del DL nº 335/99 de 20 de agosto). Los estados financieros de la bodega cooperativa de Vila Real revelan que ya está debidamente constituida la reserva legal obligatoria.

Si analizamos los estados financieros de las cooperativas agrícolas, comprobaremos que estas no contabilizan separadamente las transacciones con los cooperativistas de las llevadas a cabo con terceros. Sin embargo, siguen el Ccoop y el reglamento de las cooperativas agrícolas en lo referido a la constitución de las reservas.

La cooperativa de vivienda y construcción Habeco cumple el Ccoop y el régimen jurídico de las cooperativas de vivienda y construcción, ya que destina un porcentaje de los excedentes a la reserva de educación y formación cooperativa (art. 97º del Ccoop), a la reserva de conservación y reparación y a la reserva de construcción y cooperación, previstas en el art. 12º del DL nº 502/99 de 19 de noviembre. El art. 15º de dicho reglamento establece que los excedentes resultantes de transacciones con los miembros deberán ser destinados a reservas, por lo que en esta rama cooperativa no se permite el retorno de los excedentes.

La cooperativa Nova Morada ha presentado en los últimos 4 años un resultado neto negativo, transfiriéndolo a los resultados diferidos. Los estados financieros de Nova Morada no nos indican si esos resultados netos negativos se obtuvieron en transacciones con cooperativistas o con terceros.

El análisis de los estados financieros de la cooperativa de servicios Mútua de Pescadores permitió comprobar que las transacciones con los cooperativistas y las realizadas con terceros se muestran de forma separada, conforme el detalle en el Anexo a los estados financieros, siguiendo de esta forma con rigor el Ccoop.

Con respecto a las cooperativas de iniciativa social, CERCICAF transfiere los resultados netos negativos de los años 2010 y 2011 a los resultados diferidos. A su vez, los resultados netos positivos correspondientes a los años 2012 y 2013 son también transferidos a los resultados para cubrir perjuicios de años anteriores.

CerciEspinho presenta resultado neto positivo. Ahora bien, el art. 7º del DL nº 7/98 de 15 de enero, relativo al régimen jurídico de las cooperativas de solidaridad e iniciativa social, exige que los excedentes existentes reviertan obligatoriamente en las reservas. Las reservas constituidas por CerciEspinho integran la reserva legal (art. 96º del Ccoop), la reserva de educación y formación cooperativa (art 97º del Ccoop), la reserva de inversión y la reserva de integración profesional de los alumnos (reservas previstas en los estatutos de la cooperativa).

Debemos destacar que al analizar el informe de gestión de CerciEspinho del año 2013, comprobamos que la terminología utilizada en virtud del cambio de normativa está más adecuada a la realidad de las cooperativas.

Conviene añadir que la cuenta 26 - Fundadores/ Beneméritos/ Donantes/ Asociados/ Miembros, del reglamento de cuentas propuesto por el SNC-ESNL, se diferencia claramente de la cuenta 26 –Accionistas/ Socios del código de reglamento de cuentas propuesto por el SNC.

De hecho, como vimos, las cooperativas no tienen socios sino cooperativistas, es decir, miembros que participan activamente en la actividad de la cooperativa.

Al analizar los estados financieros, se constata que el SNC-ESNL permitió a CerciEspinho transmitir una imagen realista y apropiada de su desempeño y, de esa forma, mostrar su verdadero objeto y finalidad: la mutualista.

Cabe subrayar que según el recién aprobado DL nº 98/2015 de 2 de junio, las cooperativas de iniciativa social se equiparan a las entidades u organizaciones sin ánimo de lucro, por lo que deben adoptar el SNC-ESNL.

En el transcurso del análisis realizado, se comprobó que el tratamiento contable de los resultados seguido por las cooperativas, que presentan sus estados financieros siguiendo el SNC, muestra algunas particularidades, con especial atención para: (i) la necesaria dotación de las reservas obligatorias (reserva legal; reserva de educación y formación cooperativa y otras reservas), (ii) la imposibilidad de repartir los resultados provenientes de transacciones con terceros, (iii) la existencia de diferentes tipos de resultados, teniendo en cuenta su origen (transacciones con cooperativistas o con terceros o en operaciones ajenas al objeto social de la cooperativa).

Así pues, para comprender mejor las especificidades del tratamiento contable de los resultados en las cooperativas, los hemos contrastado con el tratamiento de los resultados en las sociedades mercantiles, según consta en el cuadro 3.

El cuadro ha sido elaborado con base tanto en la observación práctica, a través del análisis de los informes de cuentas, como en la legislación existente sobre el tema, especialmente el Ccoop y el CSC, con la finalidad de subrayar las particularidades de las cooperativas frente a las sociedades mercantiles.

Cuadro 3. Análisis comparativo de los resultados entre cooperativas y sociedades comerciales

Cooperativas		Sociedades Mercantiles
Elemento teleológico		
Finalidad mutualista		Fines lucrativos
Reservas		
Arts. 96º, 97º e 98º del CCoop Reserva Legal + Reserva Educación y formación + Otras Reservas		Arts. 218º, 295º, 296º CSC Reserva Legal+ Reserva Estatutaria + Reserva libre
Resultados		
Transacciones con cooperativistas	Retorno Art. 100º n.º 1 CCoop	Beneficios /Dividendos Arts. 217º e 294º CSC
Transacciones con Terceros	Beneficios/ Resultados Irrepartibles - Art. 99º	
Distribución de los Resultados		
Excedentes -proporcionales a las transacciones realizadas por cada miembro Beneficios – no pueden ser distribuidos (afectado a la reserva obligatoria e irrepartibles)		Dividendos -proporcionales a la parte del capital social perteneciente a cada socio
Pérdidas/ Deudas		
Pérdidas – Se podrán imputar a los cooperativistas Resultados diferidos		Resultados diferidos

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el cuadro 3, las cooperativas presentan diferencias sustanciales con relación a las sociedades mercantiles en lo que respecta al tipo de resultados y a su distribución.

Tal y como hemos ya mencionado, las cooperativas pueden realizar transacciones con cooperativistas y con terceros. En las transacciones con los cooperativistas, los resultados cooperativos positivos -excedentes- pueden retornar al cooperativista según el art.100º nº 1 del Ccoop, ya que la distribución de esos excedentes se hace según la proporción de las transacciones realizadas por cada uno de los miembros con la cooperativa. En las transacciones con terceros, los resultados son considerados beneficios, los cuales son transferidos a las reservas obligatorias e irrepartibles. A su vez, en las sociedades mercantiles todos los resultados positivos son considerados beneficios, que cuando se reparten los denominamos dividendos y que, por normal general, se distribuyen de forma proporcional a la parte del capital perteneciente a cada socio (art. 22º del CSC).

Los datos presentados confirman que las cooperativas presentan un marco contable poco adecuado, puesto que los estados financieros no están ajustados a la realidad de las mismas. Ante esta situación responderemos a las cuestiones inicialmente propuestas.

P1: ¿La cuenta de resultados pone de manifiesto los diferentes tipos de resultados?

A lo largo de este estudio se constató que los estados financieros de las cooperativas seleccionadas no muestran adecuadamente los diferentes tipos de resultados según la naturaleza y especificidad de las cooperativas.

De las cooperativas analizadas, solo la cooperativa Mútua dos Pescadores organiza su contabilidad de forma diferenciada, de ahí que lo hagan con base en un porcentaje, o sea, los resultados provenientes de terceros no son resultado de las transacciones efectivamente realizadas sino de un porcentaje de ellas.

P2: ¿Cuál es el tratamiento dado a los resultados?

Con respecto a los excedentes, las cooperativas los transfirieron a las reservas previstas en las diferentes normativas jurídicas. Constatamos que la cooperativa agrícola Adega de Favaio transfiere sus excedentes a la reserva legal, a la reserva de educación y formación cooperativa y a la reserva libre, mientras que la cooperativa Habeco de la rama de vivienda y construcción los transfiere a la reserva de educación y formación cooperativa, a la

de conservación y reparación, a la de construcción y, por último, también a la reserva cooperativa; la cooperativa de iniciativa social CerciEspinho transfiere sus excedentes a la reserva legal, a la de educación y formación cooperativa, a la de inversiones y, por último, a la reserva de integración profesional de los alumnos.

Las pérdidas fueron transferidas a los resultados diferidos.

8. CONSIDERACIONES FINALES

Las cooperativas tienen como objeto y finalidad principal la mutualista, o sea, la actividad está dirigida a la satisfacción de las necesidades económicas y sociales de los cooperativistas, ya que estos participan en dicha actividad (actividad cooperativizada).

Ello explica que los resultados cooperativos positivos de las cooperativas sean en su mayoría excedentes, los cuales, cuando se reparten son considerados retorno. Los resultados negativos provenientes de las transacciones con cooperativistas se denominan pérdidas, pudiendo estas ser imputadas al cooperativista de forma proporcional a su participación en la actividad de la cooperativa.

Los resultados provenientes de las transacciones con terceros (resultados extracooperativos) si son positivos consisten en beneficios y si son negativos se traducen en perjuicios.

Los resultados provenientes de actividad ajena al objeto social de la cooperativa (resultados extraordinarios), si son positivos son beneficios y si son negativos se denominan perjuicios.

Estos beneficios no pueden ser objeto de reparto entre los cooperativistas, viéndose obligatoriamente afectadas las reservas irrepartibles.

En este estudio de caso se identificaron transacciones con cooperativistas, así como con terceros, pero los estados financieros no permiten comprobar los resultados positivos provenientes de los dos tipos de operaciones, respectivamente excedentes y beneficios. Por otro lado, los estados financieros tampoco permiten mostrar los tipos de resultados negativos que son identificables en las cooperativas (deudas y pérdidas).

Asimismo, las cooperativas no tienen ánimo de lucro y, por esa causa, la cuenta de resultados debería mostrar una mayor transparencia en la cálculo de los resultados, así como la información divulgada debería velar por los intereses específicos de los principales clientes y entidades con las que mantienen algún tipo de relación.

Se constató que al abrigo del SNC las cooperativas son tratadas como si fuesen sociedades mercantiles, lo que no permite mostrar las especificidades de sus resultados positivos y negativos. Por eso la normativa aplicable a las ESNL es una normativa más específica y adecuada a la tipología de los resultados presentes en las cooperativas, ya que esta permite que en la cuenta de resultados se discrimine el resultado neto del ejercicio según las diversas actividades.

Después de identificar los diferentes tipos de resultados de las cooperativas de la muestra seleccionada, que en futuras investigaciones intentaremos ampliar, de comprender el tratamiento jurídico y contable de los resultados, concluimos que la actual normativa contable en vigor no permite constatar las especificidades de los resultados de las cooperativas en general. Así pues, consideramos que estas entidades deberían regirse según el SNC-ESNL, por tratarse de una normativa más específica y adecuada a la realidad de las cooperativas para que sus estados financieros puedan proporcionar una imagen fiel y apropiada de su desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIAR, N. (2014) A tributação dos rendimentos das cooperativas em Portugal *Cooperativismo e Economia Social*, nº 36, pp. 55-80.
- BANDEIRA, A. y MEIRA, D. (2015) A inadequação do enquadramento contabilístico das cooperativas em Portugal (I). *Revista OTOC*, nº 179, pp.42-47.
- CARRERAS ROIG, L. (2011) Consideraciones en torno al posible carácter mercantil de las sociedades cooperativas y acerca de las limitaciones a la realización de operaciones con terceros no socios de estas entidades. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Tercer Cuatrimestre, nº 106, pp. 55-73. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2011.v106.37378.
- J. DOMINGUES, P. (2012) *Código das Sociedades Comerciais em Comentário*. (coord. de Jorge Manuel Coutinho de Abreu). Coimbra: Almedina.

- DONÁRIO, A. (2010) Natureza dos excedentes e reservas nas cooperativas: seu retorno e distribuição. *Centro de Análise Económica de Regulação Social*. Universidade Autónoma de Lisboa. Versão Eletrónica. Acedido em 8 de Dezembro de 2014, disponível em: <http://www.universidade-autonoma.pt/upload/galleries/excedentes-para-cars.pdf>.
- FAJARDO GARCÍA, I. (1997) *La gestión económica de la cooperativa: Responsabilidad de los socios*. Madrid: Editorial Tecnos.
- FRAGA, M. y GONÇALVES, D. A. (2009) Ação *ut singuli* (de responsabilidade civil) e a relação do Direito Cooperativo com o Direito das Sociedades Comerciais, *Revista de Direito das Sociedades*, Ano I (2009), nº 4, Almedina, pp. 888-904.
- INE (2013) *Conta satélite da economia social 2010*. Lisboa-Portugal: Instituto Nacional de Estatística, I.P. e CASES, Cooperativa António Sérgio para a Economia social, CIPRL. Versão Eletrónica. Acedido em 21 de dezembro de 2014, disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2.
- ITURRIOZ, J (1999) El resultado de las sociedades cooperativas y su distribución en la nueva Ley de Cooperativas 27/1999. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 69, pp. 128-149.
- LOPES, L. (2015) Breves nótulas sobre o “Novo Estatuto” das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Direito Nacional e no Direito da União Europeia. *Cooperativismo e Economia Social*. nº 37, Universidade de Vigo, pp. 139-164.
- MARÍN-SÁNCHEZ, et al. (2012) *Las pérdidas en las cooperativas: Análisis de la legislación substantiva, contable y fiscal*. Barcelona: Marcial Pons.
- MEIRA, D. (2010) As operações com terceiros no direito cooperativo português. Comentário ao Acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 18 de dezembro de 2007. *Ciências Empresariais e Jurídicas*, nº 17, ISCAP, pp. 93-112.
- MEIRA, D. (2011) As insuficiências do regime legal do capital social e das reservas na cooperativa. *I Congresso do Direito das Sociedades em Revista*. Almedina, Coimbra, pp. 129-155.
- MEIRA, D. (2012a) *O regime jurídico do excedente Cooperativo*. In: *Jurisprudência Cooperativa Comentada*. Obra Coletiva de comentários e acórdãos da jurisprudência portuguesa, brasileira e espanhola. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, pp. 359-374.
- MEIRA, D. (2012b) *As Operações com terceiros no direito cooperativo português*. In: *Jurisprudência Cooperativa Comentada*. Obra Coletiva de comentários e acórdãos da

- jurisprudência portuguesa, brasileira e espanhola. Lisboa: Imprensa Nacional- Casa da Moeda, pp. 413-425.
- MEIRA, D. (2012c) Revisitando o problema da distinção entre excedente cooperativo e lucro societário. In: *II Congresso do Direito das Sociedades em Revista*, pp. 353-374.
- MEIRA, D. (2015) Da possibilidade de imputação de perdas ao cooperador numa régie cooperativa. *Cooperativismo e Economia Social*, n.º 37, Universidade de Vigo, pp. 63-89.
- MEIRA, D. y RAMOS, M. (2014) *Governança e regime económico das cooperativas-Estado da arte e linhas de reforma*. Porto: Vida Económica.
- NAMORADO, R. (2005) *Cooperatividade e Direito Cooperativo, estudos e pareceres*. Coimbra: Almedina.
- RODRIGUES, A. (2010) Os novos desafios da contabilidade para organizações da economia social que apliquem o SNC às cooperativas. *Revista Cooperativismo e Economia Social*, n.º 32, Curso 2009/2010, Universidade de Vigo, pp. 115-140.
- ROMERO CIVERA, A. y MARÍ VIDAL, S. (2015) Algunos aspectos críticos en la aplicación del impuesto de sociedades a las cooperativas según el régimen fiscal de cooperativas. La necesidad de su reforma. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Segundo Cuatrimestre, n.º 118, pp.7-30. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.v118.48709.
- SGECOL (Study Group on European Cooperative Law), *Draft Principles of European Cooperative Law* (draft PECOL), May 2015, pp. 83-86. Acedido em 07 de junho de 2015, disponível em <http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/04/PECOL-May-2015.pdf>.
- VARGAS VASSEROT, C. (2006) *La actividad cooperativizada y las relaciones de la cooperativa com sus sócios y com terceros* Navarra: Editorial Aranzadi.
- YIN, R. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4ª ed., London: Sage Publications.

Legislación

- Aviso n.º 15652/2009 de 7 de setembro. *Diário da República* n.º 173/2009 – II Série. Secretário-Geral. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 7/98, de 15 de janeiro. *Diário da República* n.º 12/1998 – I Série A. Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Lisboa.
- Decreto-lei n.º 158/2009 de 13 de julho. *Diário da República* n.º 133/2009 – I Série. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 335/99, de 20 de agosto. *Diário da República* n.º 194/1999 – I Série A. Ministério da Agricultura desenvolvimento Rural e Pescas. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 502/99, de 19 de novembro. *Diário da República* n.º 270/1999 – I Série A. Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de março. *Diário da República* n.º 48/2011 – I Série. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 98/2015 de 2 de junho. *Diário da República* n.º 106/2015 - I Série. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Diretiva n.º 91/674/CEE de 19 de dezembro. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias* L374/7 de 19 de dezembro de 1991. Parlamento Europeu e do Conselho. Bruxelas.

Lei n.º 85/98 de 16 de dezembro. *Diário da República* n.º 289/1998 - I Série. A Assembleia da República. Lisboa.

Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto. Sétima revisão constitucional. *Diário da República* n.º 155/2005 - I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 64-B/2011 de 30 de dezembro. *Diário da República* n.º 250/2011 - I Série. Suplemento. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 119/2015 de 31 de agosto. *Diário da República* n.º 169/2015 - I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Ley n.º 27/1999, de 16 de julio – *Boletín Oficial del Estado* n.º 27/1999. I Sección. Jefatura del Estado. Madrid.

Portaria n.º 218/2015 de 23 de julho. *Diário da República* n.º 142/2015 – I Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

***EL RÉGIMEN SOCIETARIO DE LAS SOCIEDADES
LABORALES EN LA NUEVA LEY 44/2015, DE 14 DE
OCTUBRE, DE SOCIEDADES LABORALES Y PARTICIPADAS***

POR

Encarnación GARCÍA RUIZ¹

RESUMEN²

La ley 44/2015, de 14 de octubre, de sociedades laborales y participadas, pretende acomodar los diversos instrumentos, límites y exigencias con los que configura el régimen jurídico de las sociedades laborales, al actual contexto socio económico y legal donde éstas deben desenvolver su actividad económica. La finalidad propuesta por la ley es preservar su especial naturaleza jurídica, a la vez que persigue modernizar su estructura jurídica, sin debilitar el perfil social que se les demanda. La nueva ley recoge dos figuras organizativas, las sociedades laborales y, las que llama sociedades participadas, de esta última, solo deja constancia de qué hay que entender por ellas remitiendo su regulación a un futuro desarrollo reglamentario. En espera de ese anunciado Reglamento, nuestro trabajo se ha ceñido al aspecto societario de las sociedades laborales analizando las modificaciones realizadas en torno a los elementos tipológicos y de régimen jurídico de estas figuras organizativas para constatar si la vigente ley es el instrumento necesario y suficiente para alcanzar el reto propuesto.

Palabras clave: Economía social, Sociedad Laboral, Reforma legal, Elementos tipológicos y régimen jurídico.

Claves Econlit: K22, K23, K230.

¹ Profesora de Derecho Mercantil, Universidad de Almería. Dirección de correo electrónico: egruiz@ual.es.

² Trabajo realizado en el marco del Proyecto de Investigación “Integración cooperativa y reestructuraciones responsables. Mecanismos de creación de empleo e incremento productivo empresarial” con referencia DER2013-48864-C2-1-P, Ministerio de Economía y Competitividad.

REVESCO Nº 123 - Primer Cuatrimestre 2017 - ISSN: 1885-8031 - www.ucm.es/info/revesco

THE CORPORATE REGIMEN OF LABOUR COMPANIES IN THE NEW ACT 44/2015, ON 14TH OCTOBER, OF LABOUR AND INVESTEE COMPANIES

ABSTRACT

Act 44/2015, on 14th October, of labour and investee companies, aims to accommodate the different instruments, limits and requirements with which the legal regime of the labour companies is set, to the current economic and legal context where they must develop their economic activity. The purpose of the law is to preserve their special status, while it seeks to modernize its legal structure to ensure the economic solvency of the business plan, without weakening the social profile that is required. The new law includes two organisational figures, 'labour companies' and the calling 'investee companies', of the last one, only leaving evidence of what is to be understood by them referring its regulation to a subsequent regulatory development. Until the publication of the regulation, our work has focused on the corporate aspect of the labour companies by analysing the modifications made on the typological elements and legal regime of these organisational figures to determine whether the law is the necessary and sufficient instrument to achieve the challenge proposed.

Keywords: Social economy, labor society, legal reform, elements of the type and juridical regimen.

1. JUSTIFICACIÓN DE LA REFORMA LEGAL

La Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas, (en adelante LSLP), deroga la hasta ahora vigente Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales (LSL) y, cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a lo previsto en ella (Disp. Derogatoria única de la LSLP). Dando así cumplimiento, entre otras, a lo dispuesto en la Disposición Adicional séptima de la Ley 5/2011, de 29 de marzo de Economía Social, que ordenaba al Gobierno la revisión y actualización de la ya derogada LSL.

La nueva regulación tiene como finalidad declarada, actualizar su régimen jurídico para adecuarlo al nuevo marco normativo y sistematizar sus normas de forma más acorde con lo establecido en la Ley de Sociedades de Capital (LSC)³ que, como norma general se aplica a estas figuras organizativas en todo aquello que no queda desplazado por la LSLP como

³ Reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC).

norma especial. La LSLP configura a estas sociedades de economía social, y por tanto, idóneas como fórmulas de participación de los trabajadores por cuenta ajena, tanto en la propiedad de los medios de producción y participación en los órganos de decisión, como en los resultados empresariales. Se sigue de esta forma la dirección señalada por las políticas europeas.

En definitiva, con la reforma se pretende, de una parte, reforzar el carácter empresarial de este tipo societario y, de otra, fortalecer la naturaleza, función y caracterización de la sociedad laboral como entidad de la economía social, poniendo en valor sus especificidades, según anuncia el propio Preámbulo en su apartado III de la Ley que comentamos.⁴

La nueva ley se estructura a lo largo de 3 capítulos. El primer capítulo mantiene el modelo social tipificado en la ley derogada con algunas modificaciones que son más coyunturales que estructurales, a las que nos referiremos seguidamente. El capítulo segundo consta de un único artículo dedicado al beneficio fiscal. Y el tercer capítulo, añadido en esta la Ley, recoge una nueva figura organizativa que llama “*sociedades participadas*”, en el que solo se deja constancia de qué hay que entender por tal, posponiendo su regulación a un futuro desarrollo reglamentario (Disposición Final quinta “*Habilitación para el desarrollo reglamentario*”).

Nuestro objeto de estudio se ceñirá a los aspectos societarios de las sociedades laborales que hayan sido modificados por la nueva norma. Esta reforma legal ha sido muy demandada por los sectores económicos y jurídicos desde que se constata que, tal y como estaba configurado su régimen jurídico no alcanzaba a garantizar la finalidad propuesta por este tipo de sociedades, como es, que el control de la sociedad quede en manos de los socios

⁴ Un estudio sobre el origen, evolución y papel socioeconómico que juega la figura que analizamos podemos verlo en PANIAGUA ZURERA, M. (2015) Las sociedades laborales en el Anteproyecto de Ley de Código Mercantil. En *Estudios sobre el futuro Código Mercantil. Libro homenaje al profesor RAFAEL ILLESCAS ORTIZ*. Universidad Carlos III de Madrid, pp.726 y ss. Del mismo autor (2015) La singularidad tipológica de la sociedad laboral y su legislación adecuada. (A propósito de la Proposición de Ley de sociedades laborales de Confesal y de la aplicación judicial de la Ley 4/1997, de sociedades laborales). *Revista de Derecho de Sociedades*, N° 44, pp. 171 y ss. También, en GARCÍA RUIZ, E. (2013) El régimen legal de las sociedades laborales sometidos a revisión. *Revista de Derecho de Sociedades*, N° 41, pág. 249 y ss.; DE LUCAS Y CÁDENAS, J. (1996) Las sociedades anónimas laborales. En *Comunidad de Bienes, Cooperativas y otras formas de empresas II*, Madrid. Colegio Notarial de España, pp. 1.383 y ss. Hace un recorrido histórico por la normativa jurídica de estas sociedades; LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. Y MARTÍN LÓPEZ, S. (2013) La sociedad laboral: una forma de hacer empresa con historia. En LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G, MARTÍN LÓPEZ, S.; MUÑOZ GARCÍA, A. *40 años de historia de las empresas de participación*. Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos, pp. 305 y ss.

trabajadores por tiempo indefinido y que los trabajadores por tiempo indefinido no socios puedan alcanzar la condición de socio lo más fácilmente posible.⁵

Antes de entrar en el estudio de su vigente régimen jurídico, hay que recordar que la Sociedad Laboral es una sociedad de capital, con forma de anónima o de responsabilidad limitada, que una vez verificado administrativamente que cumple con los requisitos legales exigidos, obtiene la calificación de laboral para beneficiarse así de las ventajas fiscales que en ese caso se le reconocen. Por tanto, su complejidad jurídica radica en esa doble condición de sociedad de capital pero que organiza un proyecto empresarial que difiere del modelo puramente capitalista y que al ser calificada como «laboral» modifica su naturaleza jurídica pudiendo alcanzar la consideración de sociedad de economía social (García, 2013). Se trata, por tanto, de determinar si la nueva ley que regula a esta figura organizativa es el instrumento idóneo para alcanzar los fines propuestos por la misma, como es, modernizar su estructura jurídica, a la vez, que reforzar el perfil social que se le demanda. Para ello nos ocuparemos primero de la técnica legislativa utilizada en la norma, para después, entrar a analizar las modificaciones sustantivas de los elementos tipológicos de la figura analizada y de su régimen jurídico.

2. LA TÉCNICA LEGISLATIVA SEGUIDA POR LA NUEVA NORMA

El régimen jurídico de las sociedades laborales sigue sin contar con una regulación específica de las singularidades de este tipo de sociedades que permita transmitirle la seguridad jurídica de la que adolecen.

Según el propio legislador “las sociedades laborales son sociedades de capital por su forma y por tanto le son aplicables las normas relativas a las sociedades anónimas y limitadas” (Párrafo II de la Exposición de Motivos y artículo 1.1 LSLP). Es lógico pensar que las sociedades laborales quedan sometidas a la LSC, y que esta, solo quedaría desplazada en aquéllos aspectos que regula la LSLP como ley especial (Embid, 2015). No obstante, la redacción de la Disposición Final tercera, rubricada “Derecho supletorio” puede crear

⁵ La reforma del Régimen Jurídico de las Sociedades Laborales fue impulsada por la Confederación Empresarial de Sociedades Laborales (CONFESAL) que encargó a un grupo de profesores universitarios (Fajardo García, G. / Alguacil Marí, P./López Gandía, J.) un documento base que fue sometido a estudio en un Simposio celebrado en Sevilla los días 30 y 31 de enero de 2008. De lo dicho allí, salió un texto integrado con la Ley 4/1997, con las reformas propuestas, dando lugar a la Proposición de Ley de las Sociedades Laborales, de fecha 3 de marzo de 2009. Sobre el que tuvimos ocasión de reflexionar en GARCÍA RUIZ, E.(2013) El Régimen legal de las sociedades laborales sometido a revisión op. cit. El contenido de la Proposición fue modificado posteriormente y dado a conocer por CONFESAL bajo la denominación de Propuesta de Ley de Sociedades Laborales en febrero de 2013.

confusión y entenderse que cambia el criterio cuando establece que *“En lo no previsto en esta ley, serán de aplicación a las sociedades laborales las normas correspondientes a las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, según la forma que ostente.”*

La conclusión a la que llegamos es que la técnica seguida en la LSLP no ha sido mejorada. La nueva ley mantiene la técnica de remisión general al régimen jurídico de la forma que adopte, anónima o de responsabilidad limitada, como hacía su predecesora, al igual que mantiene la parquedad de su contenido legal, despachando su régimen jurídico societario en apenas 17 artículos. Sí, se observa, que el contenido de esos preceptos es menos imperativo introduciendo la norma un mayor margen a la autonomía de la voluntad de los socios en la configuración de su régimen jurídico.

Esta técnica legislativa ya fue criticada en su día por la doctrina ante las dificultades prácticas que presentaba una remisión generalizada a la LSC, debido a que en muchas ocasiones se produce una importante inseguridad jurídica, al no poderse transponer la norma directamente ni encontrar respuesta en el régimen especial previsto en su ley específica dada la parquedad de la misma (así, entre otros, Fajardo 2008; Cano, 1997 y 2008). No parece verlo así el legislador, ya que en el Preámbulo de la LSLP, párrafo I, establece *“que la distinción principal entre las sociedades de capital no es tanto por su forma como por su condición o no de sociedad cotizada.”* Por lo que entendemos que considera que no debe haber problemas en la acomodación entre el régimen general previsto en la LSC y el régimen especial previsto en la LSLP a pesar de que ambos tipos tienen una naturaleza jurídica bien distinta.

En cualquier caso, esta técnica legislativa no garantizó en su momento una gestión societaria motivada por el *“intuitu personae,”* verdadero elemento cimentador de este tipo societario.

Esta indefinición legal refleja la falta de consenso científico acerca del sentido institucional de esta figura organizativa, dividida entre los que la consideran una simple sociedad mercantil de capital especial (Portellano y Mercader 1997 o Uría, Menéndez y Vérguez 2006) y los que ven en ella una estructura organizativa de base mutualista, que en definitiva es lo que articula la causa del contrato de estas sociedades, por cuanto, el fin común se cumple con la participación directa de los socios en el desarrollo del objeto social propuesto (Vargas, 2006 o Paniagua, 2005).

En este contexto legal serán los socios vía estatutos sociales los que doten a su organización societaria de un cariz, más social o más capitalista según les interese, en aquéllos aspectos no regulados específicamente por la LSLP.

Por tanto, desde la perspectiva de la técnica legislativa la reforma solo alcanza a conseguir una redacción más clara y una mejor reubicación de algunos de sus contenidos que hace a esta ley más eficiente, por lo demás, sigue creando confusión sobre la naturaleza jurídica de este tipo de sociedades.

3. MODIFICACIONES APRECIADAS EN LOS ELEMENTOS TIPOLÓGICOS Y DE RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS SOCIEDADES LABORALES

Según la propia Exposición de Motivos de la LSLP, se ha mejorado el régimen jurídico de las Sociedades Laborales ya que son de capital por la forma, pero de naturaleza social por sus fines y principios orientadores, al estar participadas por los socios trabajadores y abiertas a la integración de los demás trabajadores de la empresa. Y, a fin de preservar su singular naturaleza jurídica introduce mejoras en esas dos direcciones, de un lado, pretende fortalecer su vertiente empresarial y consolidar el carácter estable y no coyuntural de este modelo empresarial, además de preparar su contenido a los cambios que se producirán en torno al documento único electrónico. De otra parte, persigue facilitar el acceso a la condición de socio e incorpora medidas para asegurar el control de la sociedad por parte de los trabajadores y, aumentar la utilidad y preferencia de las sociedades laborales por parte de los emprendedores.

Para conocer si efectivamente se ha mejorado el régimen jurídico de estas sociedades, tal y como afirma la exposición de motivos de la ley, seguiremos el curso natural sobre el que transita la especial naturaleza de estas sociedades, que viene determinada por los elementos tipológicos que la configuran, a los que hay que añadir los requisitos legales exigidos para obtener la calificación de «laboral », calificación que solo pueden obtener, tras un procedimiento administrativo previsto en la LSLP.

3.1. Los elementos tipológicos que configuran a las Sociedades Laborales

Con mejor redacción que su predecesor, el artículo 1 de la LSLP sigue conteniendo los elementos conceptuales o tipológicos de esta figura y, ahora también, recoge algunos de los requisitos exigidos por la ley para obtener la calificación de laboral, antes dispersos por el texto legal derogado. En la base de estas sociedades sigue estando como piedra angular la doble condición de socios y trabajadores por tiempo indefinido que prestan para la sociedad servicios retribuidos en forma personal y directa, donde el capital debe estar proporcionalmente repartido entre todos y, donde se le da prioridad a que los trabajadores por tiempo indefinido no socios puedan adquirir fácilmente esa condición (Batlle, 1996).

Por tanto, no se altera la naturaleza propia de este tipo de sociedades que sigue residiendo en torno al control que deben ejercer sobre la sociedad los socios trabajadores por tiempo indefinido, así como, en el principio democrático que requiere que los trabajadores con contrato indefinido puedan adquirir fácilmente la condición de socio.

En cuanto al control que los socios trabajadores deben ejercer sobre la sociedad, sigue siendo mediante el capital social [art. 1.2,a) LSLP]. Ello a pesar de la motivada reivindicación realizada en su día por la doctrina para cambiar el criterio y, seguir el del número de votos, dado que, sobre todo, en las sociedades de responsabilidad limitada la mayoría del capital no garantiza, siempre y en todo caso, el control de la sociedad (Olavarría, 2008 o Andreu, 2010). Ahora, con la intención de paliar la posible disfunción que puede darse entre el control de la sociedad y la propiedad del capital, se introducen excepciones al régimen general de acciones y participaciones sociales, exigiendo la LSLP que estas sean de igual valor nominal y confieran los mismos derechos. Como tendremos ocasión de ver en el epígrafe dedicado al régimen jurídico de estas sociedades.

Sí nos llama la atención de este apartado a) del punto 2 del artículo 1 que recoge el primer elemento morfológico de estas sociedades, que inicie su redacción con la expresión “Que al menos...”, lo que parece dar a entender que, ahora, la mayoría del capital es el mínimo del que partir y no el máximo conformista como podía entenderse con la redacción del ex artículo 1 de la ley derogada. Seguramente en la mente del legislador está la necesidad de preservar el carácter social de estas sociedades, alentando así a la sociedad a seguir trabajando en pos de aumentar el porcentaje de capital en manos de los trabajadores no socios, como es deseable y parece ser el trasfondo de una parte de la reforma.

En cuanto al referenciado principio democrático, se mantiene la obligación de proporcionalidad en el reparto del capital social entre todos los socios [art. 1.2,b) LSLP], mediante el cual se fortalece el carácter social de este tipo de sociedades. Así como, la prioridad a que los trabajadores por tiempo indefinido que no sean socios puedan adquirir fácilmente esa condición (Cavas y Selma, 2011). Por lo tanto, ambas exigencias de, mayoría del capital en manos de socios trabajadores por tiempo indefinido y de, un amplio reparto del capital social que exige imponer límites porcentuales en la tenencia del mismo, configuran los elementos tipológicos de control y amplia base democrática que permite clasificar a las sociedades laborales como una categoría especial de sociedades.

3.2. Los requisitos legales exigidos para obtener la sociedad la calificación de «laboral»

A los elementos definitorios o configuradores del tipo expuestos, se le anudan los requisitos exigidos por la ley para que una sociedad anónima o limitada pueda obtener la calificación de «laboral». Esos requisitos se concretan principalmente: en la imposición de límites al porcentaje de capital que cada socio trabajador o no, puede tener en la sociedad [art. 1.2,b) LSLP]; en la imposición de límites al número de horas trabajadas al año por trabajadores no socios [art. 1.2,c) LSLP], y por último, en la necesidad de una reserva especial (art. 14 LSLP). El incumplimiento de alguno de estos requisitos sigue siendo causa legal de que la sociedad pierda la calificación de «laboral» (art. 15 LSLP).

El primer requisito mencionado se concreta en lo dispuesto en el artículo 1,2,b) LSLP y ninguno de los socios podrá ser titular de acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social. No obstante, Esta mayoría queda matizada por dos excepciones. Una, las sociedades laborales pueden constituirse con dos socios. Otra, introduce una ampliación de las organizaciones públicas y privadas a las que se les permite obtener un mayor porcentaje de capital social sin llegar al cincuenta por ciento.

Esta primera excepción es de nuevo cuño y no estaba prevista por la ley derogada. Ahora, con la vigente ley, dos socios trabajadores con contrato indefinido, siempre que se repartan el capital y los derechos de voto al cincuenta por ciento, pueden constituir una sociedad laboral. Con la obligación de que en el plazo máximo de 36 meses se ajusten al límite establecido con carácter general para estas sociedades [art. 1,2,b) II párrr.].

Por tanto, esta posibilidad excepciona temporalmente la regla general del reparto proporcional del capital social entre socios trabajadores por tiempo indefinido. Ni el texto

legal ni la exposición de motivos hacen referencia a por qué esta permisibilidad.⁶ Es posible que en la base de la misma esté dar facilidades para la elección de este tipo social si puede dar cobertura jurídica a pequeñas empresas que no necesiten más trabajadores para iniciar la actividad. Aunque con la cautela de que esta situación excepcional dure un tiempo limitado, entendemos que con el objeto de que no se caiga en la corruptela de que los demás trabajadores sean contratados a tiempo parcial, lo que iría en contra de la propia naturaleza de las sociedades laborales. Ahora bien, ¿que ocurre cuando transcurrido el plazo legal, la actividad empresarial no requiere más mano de obra porque no hay necesidad de más contrataciones? La sociedad laboral entraría en causa de descalificación o, estaría obligada sin necesidad a contratar por tiempo indefinido para mantener la calificación de «laboral».

La segunda excepción es más bien una matización de lo ya previsto en la ley derogada. Ahora, la LSLP amplía el número de posibles socios inversores, y además, se refiere a ellos por categorías amplias sin circunscribirse a entes públicos o privados específicos como antes. Así recoge como socios inversores a entidades públicas, de participación mayoritariamente pública, entidades no lucrativas o de la economía social. Los cuales pueden ser titular de un porcentaje de capital social superior a la tercera parte e inferior al cincuenta por ciento [art. 1.2,b) III párr.]. Entendemos que con el ánimo de que con ese incentivo decidan invertir en estas sociedades y éstas puedan acrecentar sus recursos económicos con los que afrontar con mayor seguridad los distintos ciclos económicos en un entorno competitivo y globalizador en el que tienen que desarrollar su actividad empresarial (García, 2013:25 o, Cano, 2002 o, Olavarría, 2008).

En caso de que se transgredan los límites antes expuestos concernientes a la conformación de la mayoría del capital en posesión de los socios trabajadores por tiempo indefinido o, alguno de estos socios supere el porcentaje de la tercera parte del capital social que como máximo pueden tener (art. 1.2 a y b LSLP), la sanción es la pérdida de la calificación de «laboral».⁷ No obstante, la sanción no es automática, la nueva norma admite la posibilidad de que la sociedad vuelva a acomodar la situación de los socios a lo dispuesto en la ley, para ello da un plazo de dieciocho meses desde que se originó el primer incumplimiento.

⁶ El propio Consejo Económico y Social en Dictamen 6 2015, de 13 de Mayo sobre el Proyecto de esta ley, en su apartado cuatro, muestra su extrañeza ante esta excepción sin entender los motivos que la fundamentan.

⁷ En la derogada Ley de Sociedades Laborales, para llegar a esta conclusión había que poner en relación el artículo 1 con el 16 que contenía las causas de la pérdida de laboral. Además el plazo para acomodar de nuevo la sociedad a la ley era de 36 meses, en la nueva ley hay una drástica reducción.

La reducción de los plazos es una constante en toda la norma, ni en este caso, ni en los siguientes que hemos de ver, ofrece la norma razón alguna. Puede deberse al deseo del legislador de que la sociedad vuelva en el menor tiempo posible a cumplir con los requisitos exigibles para seguir manteniendo la calificación de «laboral», sin dar opción a que la sociedad se acomode a una situación que debe ser excepcional si quiere seguir beneficiándose de las ventajas fiscales y sociales que otorga este tipo de sociedades.

El segundo requisito exigido por la LSLP para la obtención por la sociedad de la calificación de «laboral», es el control en el número de horas año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no son socios [art. 1.2,c) LSLP]. Este requisito obedece a la necesidad de que una sociedad de economía social, como es la laboral, no ceje en el empeño continuo de que el mayor número posible de trabajadores por tiempo indefinido sean, cuanto antes, propietarios de los medios de producción. Este requisito exigido también por la LSL derogada, ha sido quizás el más polémico entre la doctrina y el que se ha visto más modificado por la reforma. La polémica surgió porque la práctica había demostrado que, en muchas ocasiones, por razones ajenas a la voluntad de la sociedad no era fácil cumplir con lo ex preceptuado, más gravoso que en su redacción actual. Puesto que hay que conjugar en tiempo y forma, que haya títulos disponibles para adquirir y, trabajadores por tiempo indefinido no socios con voluntad y posibilidades económicas para adquirir dichos títulos en la cantidad suficiente y en el momento preciso para cumplir con esta exigencia. Lo que no siempre ocurre. La consecuencia ha sido que muchas sociedades se han visto abocadas a mantener en precariedad a más trabajadores de los deseados para no incurrir en el supuesto de hecho de la descalificación. Llegándose a pedir por un sector de la doctrina que desapareciera dicho requisito para obtener la calificación de laboral,⁸ mientras que otra importante corriente doctrinal, aun reconociendo los inconvenientes que conllevaba su cumplimiento tal y como estaba redactado en la norma derogada, mantenía que su eliminación erosionaría la propia idiosincrasia de la figura, ya que, permitiría otorgar la calificación de «laboral» a sociedades anónimas o limitadas donde una amplia parte de sus trabajadores no son propietarios de la empresa, que es lo que les permite poder pertenecer al grupo de sociedades de economía social. Aconsejándose buscar otras alternativas (Olavarría, 2008 o Cano, 2008).

⁸ Propuesta recogida en el documento sobre la LSL, realizado a instancias de CONFESAL, op.cit.

Esta segunda opción ha sido la seguida por el legislador que no ha eliminado este requisito pero sí lo ha sometido a una importante modificación en la forma y en el fondo.

En la forma está redactado de modo menos farragoso y sencillo, y en el fondo, admite un aumento importante del volumen de horas año trabajados por los trabajadores por tiempo indefinido no socios que pasa del 15 por ciento en la norma derogada, al 49 por ciento del cómputo global, en la vigente ley, independientemente del tamaño de la sociedad «laboral». Para ese cómputo no se tiene en cuenta a los trabajadores contratados temporalmente. Se trata de conjugar la complejidad de las características actuales del mercado de trabajo con el intento, de evitar en lo posible, la corruptela de mantener estos contratos a tiempo parcial, al solo objeto de no caer en supuestos de descalificación de «laboral». No obstante, esta medida no ayuda a preservar la nota de laboralidad connatural a la naturaleza de este tipo social y acerca su régimen jurídico al de las sociedades de capital (Paniagua, 2013). Por lo que ha sido acertado introducir medidas legales que intenta neutralizar este riesgo, como son, las que facilitan el acceso de los trabajadores con contrato indefinido a la condición de socios posibilitando la adquisición de acciones o participaciones, si bien, quedan excluidos de esta posibilidad los trabajadores con contratos a tiempo parcial; también aquéllas medidas que allanan la conversión de acciones o participaciones sociales de la clase «laboral» a la clase «general» o viceversa o, medidas que prohíben expresamente las acciones o participaciones sin voto o con voto múltiple.

El tercer requisito exigido para la obtención de la calificación de «laboral» obliga a que la sociedad constituya una reserva especial (art. 14 de la LSLP), dado que su incumplimiento es causa de descalificación. La misma debe dotarse con el diez por ciento del beneficio líquido de cada ejercicio. La novedad introducida en este caso reside en que se limita su cuantía, al menos hasta que alcance una cifra superior al doble del capital social, y en que, se amplía el destino que puede darse a la misma. Si antes solo podía destinarse a la compensación de pérdidas en el caso de que no existieran otras reservas disponibles suficientes para ese fin. Ahora, además, puede destinarse a la adquisición de sus propias acciones o participaciones sociales, que deberán ser enajenadas a favor de los trabajadores de la sociedad con contrato por tiempo indefinido. Finalidad que ha sido demandada por un amplio sector de la doctrina que enjuiciaba muy duramente este requisito tal y como estaba recogido en la ley derogada (Sáenz, 2008 o, Fajardo, 2008 o, Paniagua, 2015).

3.3. El procedimiento administrativo de obtención por la sociedad de la calificación de «laboral» y su inscripción en los correspondientes Registros

Como ya hemos avanzado, no es suficiente con cumplir con los requisitos exigidos por la LSLP antes expuestos, para que una sociedad anónima o limitada pueda utilizar en su denominación social el adjetivo de «laboral» o, acceder a las ventajas fiscales y sociales que lleva aparejada este tipo societario. Es necesario, además, que la sociedad anónima o limitada obtenga la calificación de «laboral» tras un procedimiento administrativo de concesión o reconocimiento (art. 2 LSLP).

Por su doble condición de sociedad de capital y de economía social quedan sometidas a un régimen especial de doble inscripción, en el Registro mercantil y en el Registro de sociedades laborales, obligados a coordinarse entre sí (art. 4 LSLP). Con la inscripción en el Registro mercantil, la sociedad adquiere su personalidad jurídica como cualquier otra, pero no podrá inscribirse en este Registro como «laboral» si no aporta un certificado de concesión administrativa de esa calificación.

De acuerdo con el artículo 2 de la LSLP, la competencia administrativa para calificar, controlar el cumplimiento de los requisitos exigidos en la LSLP o, en su caso, descalificar a una sociedad como «laboral», sigue residiendo bien en el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, bien en los órganos competentes de las CCAA que tuvieran transferidas estas competencias. No difieren en gran medida las exigencias de procedimiento establecidas para la obtención de dicha calificación, esta norma sigue manteniendo la posibilidad de que la misma pueda ser solicitada durante la constitución de la sociedad o posteriormente a su constitución e, indica parte de la documentación que se debe aportar en cada caso, simplificando la documentación exigida en caso de solicitud por una sociedad preexistente, a la que habrá que añadir la documentación que se indique reglamentariamente (art. 2.2. LSLP).

Sí, introduce este artículo un par de novedades de consecuencias prácticas muy importantes. Una es, el anuncio de que se *“llevaran a cabo actuaciones de armonización, colaboración, e información entre el Registro del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, el Registro Mercantil y los Registros de las Comunidades Autónomas...”* (art. 2.1, párrafo II).

La otra novedad es, que *“los trámites necesarios para la calificación e inscripción de una sociedad como sociedad laboral podrán realizarse a través de medios electrónicos, informáticos y telemáticos que se habiliten al efecto.”* (art. 2.3. LSLP).

Dos importantes novedades que no cabe duda facilitarán las obligaciones procedimentales exigidas a estas sociedades. Si la primera novedad a que hemos hecho referencia la ponemos en conexión con el artículo 4 de la LSLP, referente a las actuaciones que deben seguir los Registros implicados en estos casos. El Registro del Ministerio de Empleo y Seguridad Social se convierte en piedra angular del sistema y actúa como una especie de Registro Central donde debe ser comunicado y quedar registrado todo lo referente a las sociedades laborales que llegue a los Registros mercantiles y órganos autonómicos competentes.

Quedando obligado el Registrador Mercantil a no poder inscribir una sociedad como «laboral» si no se aporta previamente el certificado que acredite que la sociedad ha sido así administrativamente calificada. Ni practicará inscripción alguna de modificación de estatutos de una sociedad laboral que afecte a su denominación, domicilio social, composición de capital social o régimen de transmisión de acciones y participaciones, sin que se aporte por la misma certificado del Registro de Sociedades Laborales en que conste que dicha modificación no afecta a la calificación de laboral. Especial referencia se hace al cambio de domicilio social (art. 4.6 LSLP), cuyo contenido queda expresamente coordinado con lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley 20/2013 de Unidad de Mercado.⁹

Tras la reforma, la sociedad laboral cesa en la obligación de comunicar, periódicamente, al Registro administrativo las transmisiones o participaciones mediante certificación del libro-registro de acciones nominativas o libro de socios. Asumiendo esa obligación, en la nueva redacción del artículo 4.4 LSLP, los Registradores mercantiles que deben comunicar mediante formato electrónico, cualquier modificación estatutaria que pueda alterar la consideración de «laboral» de la sociedad. Así mismo, el juez que conozca de la impugnación de algún acuerdo social que afecte a la estructura societaria lo pondrá en conocimiento del Registro administrativo pertinente (art. 4.7. LSLP).

Ambos artículos están mejor redactados, de forma más amplia y completa. Aprovechan las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, en aras de una mejor

⁹ Este artículo establece la eficacia en todo el territorio nacional de las actuaciones administrativas y en el punto 2 refiere que “Los organismos de evaluación, acreditación, certificación y otros similares legalmente establecidos en cualquier lugar del territorio nacional, tendrán plena capacidad para realizar sus funciones en todo el territorio nacional. Los reconocimientos o acreditaciones, calificaciones o certificaciones de una autoridad competente o de un organismo dependiente, reconocido o habilitado por ella, serán plenamente válidos a todos los efectos en todo el territorio nacional, sin que pueda exigirse la realización de ningún trámite adicional o el cumplimiento de nuevos requisitos.”

coordinación entre las distintas instituciones implicadas en la búsqueda de la tan deseada eficiencia, para una mejor protección y defensa del interés económico general en cumplimiento también, de la ya mencionada la Ley 20/2013 de Unidad de Mercado.¹⁰ Al mismo tiempo, los artículos comentados, persiguen implícitamente el propósito de obtener un mayor y más rápido conocimiento de cualquier cuita relativa a la calificación de «laboral» de la sociedad, ya sea mediante acuerdos sociales o mediante pronunciamientos judiciales, que permita actuar en consecuencia a los órganos implicados. Para ello, delimitan mejor las obligaciones de los distintos registros e instituciones y de los medios para llevarlas a cabo. A la vez que se simplifican los procedimientos administrativos, y se ponen, también, a disposición de los usuarios éstas herramientas informáticas que facilitan a la sociedad la tramitación de dichos procedimientos, a fin de que la complejidad de los mismos no sirva de acicate para desincentivar el uso de este tipo societario.

3.4. Modificaciones en distintos rasgos de régimen jurídico de las sociedades laborales

La nueva ley mantiene en esencia el mismo régimen jurídico previsto en la ley derogada, no obstante, parece tomar en consideración, algunas de las críticas doctrinales realizadas a la anterior LSL y la nueva LSLP introduce mejoras en algunos aspectos sensibles de régimen jurídico, y también, ciertas novedades muy significativas, como seguidamente tendremos ocasión de exponer.

La derogada LSL disciplinaba de forma imperativa el régimen jurídico referente al capital social, a su transmisión y a los órganos sociales, que aunque abarcaban el grueso de la norma sus preceptos estaban redactados de forma farragosa y de contenido insuficiente que creaban confusión e inseguridad jurídica en su interpretación. Sin ánimo de exhaustividad, y solo a título de ejemplo, podemos referir que se discutía, sobre las posibles formas de composición de las mayorías del capital social, si solo podía formarse mediante títulos de la clase «laboral», o también, con los de clase «general» si eran propiedad de socios trabajadores por tiempo indefinido. O, acerca del inoperante sistema voluntario de solicitud de cambio de

¹⁰ Esta norma obliga a todas las Administraciones Públicas en todos sus actos y disposiciones y para todas las actividades económicas. Sin perjuicio de las competencias que en cada caso corresponden al Estado, las Comunidades Autónomas o las Entidades Locales, dotando de eficacia en todo el territorio nacional a las decisiones tomadas por la autoridad competente de origen, basadas en un criterio de confianza mutua, y se aplican principios comunes, como el principio de eficacia, en todo el territorio nacional de las actuaciones administrativas en la libre iniciativa económica, lo que implica el reconocimiento implícito de actuaciones de las autoridades competentes de otras Administraciones Públicas que simplifique la legislación existente, elimine regulaciones innecesarias, establezca procedimientos más ágiles y minimice las cargas administrativas.

clase de los títulos.¹¹ También, era objeto de crítica el tortuoso sistema de transmisión de títulos representativos del capital social o, la obligatoriedad de utilizar el sistema de representación proporcional para el nombramiento de consejeros en caso de que la sociedad organizara su órgano de administración mediante un consejo de administración, etc. Cuestiones todas ellas que han sido revisadas con mayor o menor acierto como expondremos a continuación.

3.4.1. Modificaciones en torno al capital social, a los títulos en que queda representado y, a sus procedimientos de transmisión previstos en la Ley

El régimen jurídico que regula al capital social y todo lo concerniente al procedimiento de transmisión de los títulos en que queda representado el capital se recoge en los artículos 5 a 12 LSLP. Sobre ellos recaen las principales especialidades del sistema que conforman un régimen propio y alejan a estas sociedades del régimen general previsto para las sociedades de capital.

El contenido de estos artículos se encaminan a implementar la finalidad perseguida por las sociedades laborales, y a tal efecto, establecen los procedimientos a seguir para que la sociedad cumpla con los requisitos tipológicos exigidos a este tipo social.

En primer lugar haremos referencia a las novedades que con distinto alcance se introducen en torno al capital social, para después, en segundo lugar, tratar las que se refieren a su transmisión.

Las sociedades laborales tendrán el capital social representado por acciones nominativas o participaciones sociales que se agruparan en torno a las de clase «laboral» y a las de clase «general». Las primeras, necesariamente serán propiedad de los socios trabajadores por tiempo indefinido (art. 5 LSLP). Varias novedades contiene lo dispuesto en este artículo.

La primera novedad, es que todos los títulos, cualquiera que sea su clase, tendrán el mismo valor nominal, conferirán los mismos derechos económicos y no podrá haber acciones

¹¹ Los socios trabajadores por tiempo indefinido deben ser propietarios de la mayoría del capital social. Estos pueden ser titulares de títulos de la clase laboral y general. La ley derogada no establecía expresamente si ambos títulos servían para conformar la mayoría exigida o solo debían tenerse en cuenta los de la clase laboral. Además dejaba a voluntad del trabajador la solicitud de conversión de una clase en otra. Lo que en ocasiones hacía incurrir en causa de descalificación.

o participaciones privadas del derecho de voto (art. 5.1.LSLP).¹² Como ya hemos adelantado, ésta excepción al régimen general de sociedades de capital obedece a la necesidad de evitar posibles divergencias entre la propiedad del capital y el control efectivo de la sociedad.¹³ La práctica ha demostrado que, sobre todo, en las sociedades laborales de responsabilidad limitada, no siempre se correspondía la mayoría del capital social con el control de la sociedad como exige la propia naturaleza de la sociedad laboral. Para obviar este indeseado resultado algunas sociedades introducían estas prohibiciones en sus estatutos sociales. No obstante, es acertada su previsión legal para dejar de hacerlo depender de la autonomía de la voluntad de los socios y, asegurar así, que el deseado control de la sociedad quede en manos de los socios trabajadores con contrato por tiempo indefinido.

La segunda novedad, permite conferir al régimen jurídico de estas sociedades un importante grado de seguridad jurídica, por cuanto la LSLP admite un sistema de conversión automática de una clase a otra de los títulos en razón de que su titular sea un socio trabajador por tiempo indefinido. Así la consideración de «laboral» de un título lo hace residir en su titular, es decir, que este sea un socio trabajador por tiempo indefinido. Se despeja de esta forma la duda que antes existía sobre si podía conformarse la mayoría del capital, tanto con los títulos de la clase «laboral» como «general» si estaban en posesión de un socio trabajador por tiempo indefinido o solo podían servir para este menester los de clase «laboral». Ahora, si su titular es un socio trabajador por tiempo indefinido, sus títulos pasaran a formar parte de la clase «laboral» de forma automática, y no cabe la discusión, la mayoría del capital estará formada por títulos de la clase laboral (art. 5.2. LSLP). A “sensu contrario” si el socio ha dejado de ser un trabajador por tiempo indefinido o ha heredado títulos de la clase «laboral» estos pasarán a ser de la clase «general».

Por último, como complemento de lo anterior, se introduce también como novedad, el rediseño en el procedimiento para reconocer el cambio de clase de los títulos, de la clase «general» a la «laboral» y viceversa.

¹² El término *clase* en las sociedades laborales no se utiliza en el sentido que se utiliza en las sociedades de capital para referirse al conjunto de derechos que otorgan cada clase de acciones o participaciones independientemente de su titular. En las sociedades laborales el término hace referencia a la clase de socio y no al conjunto de derechos que otorga que, como hemos visto, por ley no puede ser distintos.

¹³ La intencionalidad buscada con esta medida fue puesta de manifiesto en el Dictamen 6/2015, de 13 de mayo del Pleno del Consejo Económico y Social.

Antes, era el socio quién voluntariamente lo podía solicitar a los administradores, con la consecuente complicación para la sociedad si este no hacía uso de ese derecho. Tanto, que incluso la sociedad podía ver comprometida su calificación de «laboral» al no tener medios para conocer las transmisiones de los títulos que representan al capital social, y por ende, si la mayoría del capital social estaba detentada por los socios trabajadores por tiempo indefinido. Para obviar estos inconvenientes, el procedimiento recae, ahora, sobre los administradores sociales, quienes en caso de transmisión de acciones o participaciones que supongan un cambio de clase por razón de su propietario, sin necesidad de acuerdo de la Junta General, procederán a formalizar la modificación del artículo o artículos de los estatutos a los que ello afecte y a su inscripción en los registros laboral y mercantil, así como, a reflejar las variaciones de capital en la memoria anual de las sociedades laborales (art. 5.3.4. LSLP).

Por tanto, el paso de una clase a otra se hará de forma automática y el sistema procedimental se desplaza del socio hacia los administradores que, serán así, los garantes de que se cumplan las exigencias porcentuales exigidas en el artículo 1 LSLP. Y la Junta General conocerá de los cambios a través de la memoria anual o de la consulta de los asientos registrales.

En cuanto al sistema de transmisión de las acciones o participaciones sociales en las que se divide el capital social queda organizado a lo largo de los artículos 6 a 12 LSLP. No es extraño el número de preceptos dedicados a su regulación en comparación a los que dedica la LSLP a otros rasgos configuradores del sistema de las sociedades laborales. Dado que la transmisión de títulos es un instrumento idóneo para preservar el carácter social de este tipo de sociedades facilitando el acceso de los trabajadores por tiempo indefinido a la condición de socio, pilar fundamental de su especial naturaleza jurídica.

El régimen derogado preveía un sistema de comunicación individual y jerarquizado en el ejercicio del derecho de adquisición preferente tanto, de los títulos de la clase «laboral» como, de la clase «general», para una transmisión «inter vivos» o «mortis causa», ya fuera voluntaria o forzosa, que resultó ser demasiado farragosa en su redacción y muy confusa en su comprensión (Andreu, 2014 o Santos, 2002 y 2007).

El nuevo régimen jurídico de transmisión de los títulos en que se representa el capital social queda diseñado como un sistema más ágil, se simplifica el sistema de adquisición preferente y se reducen los plazos y el colectivo con derechos de preferencia ya que se

suprime el derecho que ostentaban los trabajadores de duración determinada” (Ex. Mot. III, párr. 6).

Es cierto que la técnica legislativa ha sido mejorada, tanto en la forma como en el fondo. La mejor redacción de los preceptos permite una mejor comprensión de sus disposiciones y reduce las cuestiones que pueden prestarse a interpretación.

El régimen jurídico de transmisión de acciones o participaciones sociales está diseñado en la nueva norma con un mayor margen a la autonomía de la voluntad que el sistema derogado que era mucho más imperativo.

Se mantiene que los socios puedan en los estatutos sociales establecer el procedimiento de transmisión que acuerden entre todos, con la única limitación legal de que será nula la cláusula estatutaria que prohíba la transmisión voluntaria de las acciones o participaciones sociales por actos «inter vivos» si no reconocen al socio el derecho de separarse de la sociedad en cualquier momento. Esta cláusula estatutaria exige el consentimiento de todos los socios (art. 8.1. LSLP). No obstante, esta prohibición queda atemperada durante un periodo de cinco años desde que se constituya la sociedad. También se prevé esta moratoria en caso de ampliación de capital a contar, dicho plazo de cinco años, desde que se otorga la escritura pública de su ejecución (art. 8.2 LSLP). Estas medidas son comúnmente aceptadas para los tipos de sociedades cerradas, dado que no se puede impedir que el socio se vaya de la sociedad, a la vez que se intenta preservar al proyecto empresarial de movimientos continuos de capital durante un periodo de tiempo prudencial hasta darle tiempo a que el mismo se estabilice. En definitiva, estas medidas protegen el derecho del socio de abandonar la organización societaria sin poner en peligro el proyecto empresarial.

Si nada dicen los estatutos sociales, la LSLP recoge el procedimiento de transmisión de títulos, voluntaria o forzosa, «inter vivos» y «mortis causa» que deben seguir las sociedades laborales.

El procedimiento de transmisión voluntario «inter vivos» gira en torno al derecho de adquisición preferente trazado en el artículo 6 de la LSLP con varias novedades que permiten una mayor agilidad del sistema.

La primera novedad es que se unifica el procedimiento de transmisión para ambas clases de títulos, «laboral» y «general». El artículo 6 no hace referencia a ningún título en

particular.¹⁴ Articula el sistema en torno a dos situaciones, será libre la transmisión de títulos entre los trabajadores por tiempo indefinido sean socios o no (art. 6.1 LSLP). Y, los demás supuestos (art. 6.2. LSLP).

La primera posibilidad o situación viene a despejar la duda en torno a si era necesario que concurrieran en el adquirente de títulos de la clase «laboral» la doble condición de socio y trabajador por tiempo indefinido. Ahora, la norma recoge expresamente que pueden transmitirse libremente los títulos de cualquier clase que sean, al no hacer distinciones, tanto a socios trabajadores como trabajadores por tiempo indefinido no socios.

En este primer supuesto, el procedimiento de transmisión que debe seguir el socio transmitente (art. 6.1II LSLP), no se desvía del procedimiento previsto para las sociedades de capital no cotizadas. Con mayor razón en las sociedades laborales sometidas a límites porcentuales en la posesión del capital social de los socios y para la conformación de las mayorías con las que obtener y mantener la condición de «laboral». De ahí, que *“Toda transmisión de acciones o participaciones, cualquiera que sea su clase y circunstancias, quedará sometida al consentimiento de la sociedad si con la misma se pueden superar los límites previstos en el artículo 1 de esta ley.”* (art. 6.3 LSLP), verdadero caballo de batalla de este tipo societario dado que su transgresión le hace perder su calificación de «laboral» como venimos afirmando.

También se introducen importantes novedades en el procedimiento previsto en la segunda situación o posibilidad antes dicha, *los demás supuestos* (art. 6.2 LSLP). Aquí, se reducen los plazos y simplifican los trámites.

La norma introduce una reducción en los plazos, si estos se cumplen, en no más de 40 días puede resolverse la cuestión, ello permite mayor rapidez en la resolución de la transmisión.¹⁵ No obstante, la mayor novedad introducida permite dotar al procedimiento de una gran agilidad, y es, que los administradores pueden comunicar de forma *simultánea* a todos los interesados la posibilidad que tienen de ejercer su derecho de adquisición preferente. Abandonando así, el farragoso sistema anterior de comunicación jerarquizada a medida que iban renunciando a ese derecho los distintos interesados.

¹⁴ El ex artículo 7 LSL se refería constantemente a los títulos de la clase «laboral» y en el último apartado 8 de éste artículo 7, hacía referencia expresa a los títulos de la clase «general».

¹⁵ Se reducen una media de 10 días, la reducción más llamativa se produce cuando el socio no ha procedido a transmitir las acciones o participaciones y debe iniciar de nuevo los trámites, que pasa de cuatro meses a dos meses.

Otra novedad, pero esta vez sopesada negativamente es que se limita el ejercicio del derecho de adquisición preferente: a los trabajadores por tiempo indefinido no socios, a los socios trabajadores y, a los socios inversores o de clase general. Quedan excluidos los trabajadores con contrato temporal (Paniagua, 2015). Si bien, a través de los estatutos sociales se puede ampliar el círculo de destinatarios de ese derecho. En este caso se ha optado legalmente por reforzar el régimen capitalista de esta estructura societaria, antes que potenciar la naturaleza social de estas sociedades, apostando porque estos trabajadores con contratos laborales a tiempo parcial pudieran acceder a los medios de producción. Una muestra más del difícil equilibrio que a veces supone para las sociedades laborales mantener su doble condición de sociedades de capital pero de naturaleza social.

Estos grupos de destinatarios de los títulos que se transmiten, quedan dispuestos en orden de prioridad, primero podrán adquirir los trabajadores por tiempo indefinido no socios, para facilitar el principio democrático en que se asientan estas sociedades y promover que el mayor número posible de trabajadores por tiempo indefinido puedan acceder a la categoría de socios. En segundo lugar, los socios trabajadores por tiempo indefinido, en tercer lugar los socios no trabajadores, y por último, la sociedad (art. 6.2.II LSLP). Dos novedades a destacar en este apartado del precepto, de una parte, se modifica el sistema de distribución de títulos en el caso de concurrir varias personas en el ejercicio de este derecho de adquisición preferente, que pasa de un reparto por igual entre todos los aspirantes independientemente de su participación en el capital, a un reparto en proporción inversa a la participación que cada uno de los solicitantes tuviera en el capital social. Más acorde con los postulados de la economía social. Si no se presentasen ofertas de compra en el plazo previsto el titular de los títulos podrá transmitirlos libremente.

De otra parte, son también de nuevo cuño, las condiciones exigidas por el artículo 12 de la LSLP para el caso de que la sociedad adquiriera sus propias acciones o participaciones. La sociedad laboral solo podrá adquirir sus títulos con cargo a beneficios, a la reserva especial o a otras reservas disponibles. No podrá, por tanto, endeudarse para este menester. Además, la adquisición está sometida a finalidad, puesto que la sociedad queda obligada por la norma a enajenarlas a favor de sus trabajadores por tiempo indefinido en un plazo máximo de tres años, en caso contrario debe proceder a su amortización, salvo que en su conjunto las acciones o participaciones no excedan del 20 por ciento del capital social.

La sociedad actúa como un intermediario que adquiere las acciones o participaciones por tiempo limitado, tres años,¹⁶ a fin de permitir que los trabajadores por tiempo indefinido que desean adquirir la condición de socio estén en disposición de obtener los recursos económicos necesarios, antes de que sean adquiridas por terceros ajenos al círculo de trabajadores (Andreu, 2010).

En cualquiera de las anteriores circunstancias, la transmisión queda sometida al consentimiento de la sociedad, como forma de controlar que no se superan límites porcentuales previstos en el artículo 1 para acceder a la condición de «laboral» por parte de la sociedad (art. 6.3. LSLP).

Otra novedad de especial calado introducida por la nueva norma en el régimen jurídico de las sociedades laborales, y que ya fue muy reclamado por la doctrina. Es, que ahora, la sociedad laboral puede auxiliar económicamente a sus trabajadores no socios para facilitar que puedan alcanzar dicha condición, permitiendo a la sociedad “anticipar fondos, conceder créditos o préstamos, prestar garantías o facilitar asistencia financiera para la adquisición de sus propias acciones o participaciones. Remitiendo en todo lo demás al régimen general aplicable a las acciones o participaciones previsto en la Ley de Sociedades de Capital (art. 12.5 LSLP) (Barrero, 2015).

Se supera para estas sociedades la natural reticencia por parte de la doctrina, reflejada también en la legislación societaria, que con carácter general impide que la sociedad preste ayuda financiera a sus socios para adquirir sus propias acciones o participaciones, reclamándose incluso la nulidad del negocio jurídico realizado con el importe de la ayuda. No obstante, ya hay una importante corriente doctrinal a favor de que se revise la rigidez de la prohibición de asistencia financiera para la adquisición de sus propias acciones o participaciones cuando no perjudiquen los intereses en juego (Vargas, 2015) y que ha tenido reflejo en la propia Ley que la admite para los trabajadores de la sociedad con contrato por tiempo indefinido que no sean socios (art. 12.4 LSLP).

Para soslayar las posibles situaciones de injusticia que pueden darse entre los distintos socios y la inseguridad jurídica que ello puede acarrear, la sociedad puede adoptar medidas de compensación (Sáenz, 2008).

¹⁶ Este plazo era el previsto en el PLSL, siendo considerado demasiado amplio por el Dictamen 6 2015 emitido por el Consejo Económico y Social. De mayo de 2015.

Aunque con menor transcendencia que lo anterior, debemos detenernos también, en la transmisión forzosa «inter vivos» de acciones y participaciones sociales, regulada en el artículo 9 de la LSLP, que recoge tres supuestos de transmisión forzosa de los títulos.

El primer supuesto, se refiere a la extinción de la relación laboral, ya previsto en el régimen derogado, la única diferencia es que ahora, el nuevo régimen establece un plazo máximo de un mes para que el socio que ha perdido la condición de trabajador, bien por extinción del contrato de trabajo, bien por jubilación, ponga sus títulos a disposición de los posibles interesados que forman los grupos previstos en el artículo 6 LSLP ya mencionado, salvo que otra cosa dispongan los estatutos para estos casos (art. 9.1.2. LSLP). Este precepto prevé las dos posibles situaciones en que puede derivar este supuesto de hecho: una, que no haya ofertas de adquisición y, en ese caso, los títulos pasarían a la clase «general» siguiendo el procedimiento previsto en el artículo 5 de la LSLP; otra, que habiendo interesados en adquirir dichos títulos, el socio que ya hubiera sido requerido notarialmente para la venta de sus títulos no proceda en el plazo de un mes a formalizar la venta, en este caso la ley admite que dichos títulos puedan ser otorgados por el órgano de administración.

El segundo y tercer supuesto previstos en el artículo 9 de la LSLP se refiere al embargo de las acciones y participaciones de la sociedad o, a la ejecución de la prenda constituida sobre las mismas (art. 9.3 LSLP). Este precepto remite expresamente al régimen general regulado en el art. 109 de la Ley de sociedades de capital. Solo establece dos particularidades ajenas a ese régimen general. Una, que las notificaciones se hagan también a los trabajadores no socios con contrato indefinido, y dos, que el derecho de subrogación previsto se ejercite en el orden previsto en el artículo 6 de la LSLP. Dichas particularidades se anudan al rasgo de «laboral» de la sociedad, verdadero *nudo gordiano* de las sociedades laborales.

Por último, el régimen de transmisión «*mortis causa*» de las acciones o participaciones sociales no sufre alteración significativa. Tan solo, reduce el plazo a tres meses para ejercitar el derecho de adquisición preferente desde la comunicación a la sociedad de la adquisición hereditaria (art. 10 LSLP). Y, se condiciona la transmisión «*mortis causa*» al consentimiento de la sociedad, única valedora del cumplimiento de los porcentajes a que queda sometida la misma en el artículo 1 LSLP. Con el fin de evitar el riesgo que suponía los movimientos de

capital sin que hubiera ningún instrumento de control, lo que ponía en peligro la formación de las mayorías como fue anunciado por la doctrina en su día.¹⁷

3.4.2. Modificaciones en torno a los órganos sociales

La norma sigue dedicando un solo artículo a establecer el régimen jurídico del órgano de administración (art. 13 LSLP). Nada dice específicamente sobre la junta general de socios, por lo que ésta se registrará sin excepción por el régimen general de anónimas o limitadas, además de las funciones que expresamente le atribuye esta ley especial (Boquera, 2002).

En cuanto al órgano de administración el contenido del artículo 13 es especialmente novedoso respecto del derogado. Este artículo mas que establecer las diferencias de régimen jurídico respecto de los órganos de administración, enuncia dos cuestiones, una hace referencia expresa al sistema de representación proporcional previsto en la LSC y, admite que pueda ser utilizado por los titulares de las acciones o participaciones de la clase «general» en caso de que la administración de la sociedad se organice mediante un consejo de administración (art. 13.2 LSP) (Lara, 1998 o Embid, 2015). Sigue sin entenderse porqué se mantiene esta posibilidad, prevista más bien para grandes sociedades, aunque ahora queda matizada su anterior redacción en dos cuestiones, se hace expresa referencia a que sólo los titulares de las acciones o participaciones de la clase «general» podrán seguir este procedimiento, imaginamos que para proteger así los derechos de la minoría, aunque se podría haber optado por otra forma menos costosa. Y pierde la obligatoriedad a que quedaba sometida en la norma derogada, al usarse ahora el verbo “podrá”, lo que deja a la autonomía de la voluntad de los titulares de los títulos de la clase «general» su utilización o no. Al perder el carácter imperativo, puede matizarse la utilización de este sistema en los estatutos sociales.

No obstante, sigue siendo una excepción a la LSC cuyo régimen general diseñado para las sociedades de responsabilidad limitada no lo prevé. Esta excepción nunca fue entendida por la doctrina que consideraba que los derechos de la minoría podían defenderse por otras vías. Incluso, algunos autores ven una “extralimitación del legislador”, ya que esta fórmula de elección aparece circunscrita en nuestro derecho de sociedades a la sociedad anónima y no se

¹⁷ Entre las causas que se aportaban para solicitar la reforma de la Ley de Sociedades Laborales, era precisamente, la dificultad que tenía la sociedad de controlar los movimientos de capital, dando lugar incluso a incurrir en causa de descalificación.

alcanza a entender la razón de llevar la indicada extensión institucional a las sociedades limitadas laborales (Embid, 2015).

No encontramos ninguna referencia que lo justifique ni en la exposición de motivos de la LSLP, ni en su parte dispositiva.

Mayor preocupación muestra el precepto por acomodar implícitamente el comportamiento de los administradores a lo dispuesto en la Ley 31/ 2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. De obligado cumplimiento para todas las sociedades, también las laborales. Y en el marco de esta norma obliga a actuar a los administradores, de una parte, promoviendo aquello que es consustancial a la propia naturaleza de este tipo de sociedades, y por tanto, la política social tiene que ir encaminada a su consecución aunque no estuviera expresamente previsto en la norma (art. 13.3 LSLP), y de otra, deben tener un comportamiento socialmente responsable (art. 13.4. LSLP). Se echa en falta mecanismos concretos que obliguen a los administradores a impulsar dichas medidas, por lo que parece más un deseo del legislador que un mandato.

4. PÉRDIDA DE LA CALIFICACIÓN DE «LABORAL» POR LA SOCIEDAD

Las causas de pérdida de la calificación de «laboral» por parte de la sociedad están previstas en el artículo 15 de la LSLP que hay que ponerlo en relación con el artículo 1.3 LSLP, que establece los plazos y los requisitos para evitar la descalificación. No ha sido afortunada la redacción de este artículo, porque, si bien, están claras las causas de pérdida de la sociedad de la calificación de «laboral» y sus consecuencias, no ocurre lo mismo con los plazos y procedimientos a seguir para llegar a la descalificación administrativa donde se utiliza una técnica de remisiones poco clara.

Las causas siguen residiendo en el incumplimiento de los requisitos legales a que se anuda la calificación de «laboral» del artículo 1 y 14 LSLP, a las que se le añade una nueva causa, que es la posibilidad admitida legalmente de decidir democráticamente en junta general mediante acuerdo solicitar la pérdida de la calificación de «laboral» (art. 15. 4. LSLP).

La consecuencia de la descalificación es económica, puesto que conlleva la pérdida y el reintegro de los beneficios y ayudas públicas, adquiridos como resultado de su condición de sociedad laboral desde el momento en que la sociedad incurre en causa de descalificación (art.

15.5 LSLP). Su análogo derogado solo contemplaba la pérdida de beneficios tributarios cuando la sociedad era descalificada antes de los cinco años desde que se había constituido o transformado la sociedad para aplicar esta sanción. Sin hacer ninguna referencia expresa a qué consecuencia tenía la pérdida de la calificación de «laboral» transcurridos esos cinco años.¹⁸ Por tanto, es de agradecer que ahora quede especificado con mayor claridad cuál es la consecuencia y desde cuando se aplica la misma.

La norma sigue admitiendo la posibilidad de enmendar la situación de descalificación en que esté inmersa la sociedad, siempre que corrija dicha causa (art. 15.2 LSLP). Para ello remite a lo dispuesto en el artículo 1.3 de la LSLP que obliga a la sociedad a comunicar al Registro de sociedades laborales, en el plazo de un mes desde que se produce la casusa, qué límites superó y en qué circunstancias se originó dicha situación. Aunque, expresamente nada dice el artículo 15 que estamos comentando, entendemos que también por remisión al artículo 1 de la LSLP, la sociedad tendrá un plazo de doce meses para acomodar de nuevo su situación a la legislación vigente, pudiendo el Registro de sociedades laborales conceder dos prórrogas por un plazo máximo de doce meses cada una, siempre que se acredite en cada solicitud de prórroga que se ha avanzado en el proceso de adaptación a los límites previstos (art. 1.2,c. II LSLP). Nada se dice, ni en este apartado, ni en otros, de qué circunstancias debe tomar en consideración el Registrador para autorizar las prórrogas solicitadas y quedará a su discrecionalidad si lo aportado por la sociedad supone un avance en ese proceso de adaptación.

Es posible que este procedimiento quede concretado a través de las normas de desarrollo de esta ley en cumplimiento de lo dispuesto en el apartado 3 de este artículo 15.

5. RECAPITULACIÓN FINAL

La nueva ley no termina con la indefinición legal que recae sobre la naturaleza jurídica de estas sociedades. Tampoco lo pretendía. La LSLP sigue considerando a las sociedades laborales como sociedades de capital que una vez obtenida la calificación de «laboral» modifican su naturaleza jurídica pudiendo alcanzar la consideración de sociedad de economía social. Sin que ello haya sido suficiente razón para dotarlas legalmente de un régimen jurídico específico que regule con seguridad las singularidades de la figura. Nada se ha avanzado en este terreno.

¹⁸ Artículo 16.4 de la LSL

El nuevo texto legal se desenvuelve en el mismo contexto que lo hacía la LSL derogada, cuyo resultado es un régimen jurídico híbrido, basado en la técnica de la remisión con carácter general a la LSC, que no termina de dotar a estas figuras de autonomía normativa, pero que tampoco, admiten una transposición automática de muchas de sus reglas que rigen a las sociedades de capital, debido a la nota de «laboralidad» que está en la base de la especificidad de la figura y que las aleja de las sociedades de capital.

Al no contener esta norma un modelo regulatorio completo de este tipo societario, la valoración de la reforma hay que ceñirla a lo propuesto por la propia LSLP, según decíamos, ésta pretende modernizar su estructura jurídica, a la vez, que reforzar el perfil social que se le demanda. No obstante, para conseguir esta finalidad, la ley solo ha introducido modificaciones de escaso calado en el régimen jurídico de las sociedades laborales, lo que permite afirmar que la reforma se ha limitado, principalmente, a corregir las disfunciones observadas en la aplicación de la ley derogada.

En este contexto, hay que valorar positivamente, que sus preceptos estén redactados de forma más clara y sus contenidos estén mejor reubicados, lo que permite una mejor comprensión de lo regulado y deje menos espacio a la interpretación de los mismos, aunque ello no pase de ser unos meros ajustes de puesta al día que necesitaba la ley derogada.

También es positivo, que la LSLP establezca un régimen jurídico menos imperativo que el derogado admitiendo un mayor margen a la autonomía de la voluntad de los socios en la configuración de algunos aspectos de su régimen jurídico; que introduzca sistemas informáticos para agilizar y facilitar los procedimientos administrativos y reduzca los plazos previstos en el cumplimiento de las obligaciones impuestas a la sociedad; que ordene que se coordinen las instituciones públicas con competencias en sociedades laborales para evitar así disputas en razón de sus competencias legislativas que no llevan más que a desincentivar el uso de este tipo societario.

En cuanto al régimen jurídico propiamente dicho, la ley está trufada de pequeñas novedades introducidas en su regulación de las que ya hemos dejado constancia en el grueso del trabajo, si bien, merecen una mención especial las encaminadas a conseguir: que el control de la sociedad quede en manos de los socios trabajadores con contrato indefinido; una mejor sistematización en el procedimiento de transmisión de los títulos que representan el capital social, verdadero núcleo duro de la reforma, así como, admitir la posibilidad de que la

sociedad pueda ayudar financieramente a sus trabajadores para facilitar que puedan alcanzar la condición de socios, piedra angular de este tipo societario.

Por otro lado, la norma una veces introduce y otras mantiene medidas cuya necesidad no queda suficientemente justificada, como, por ejemplo, la posibilidad de que dos socios puedan constituir una sociedad laboral o, por qué se excluyen a los trabajadores no indefinidos de la oportunidad de ser propietarios de los medios de producción o, por qué se sigue manteniendo el sistema de representación proporcional para el nombramiento de consejeros, etc.

Así que a la cuestión planteada al inicio de este artículo sobre si la nueva ley que regula a esta figura organizativa era el instrumento idóneo para alcanzar los fines propuestos por la misma. Podemos contestar, que si bien mejora su estructura jurídica con una puesta al día de su régimen jurídico, no parece que las medidas introducidas sean suficientes para asegurar los fines propuestos y hacer de estas sociedades una figura organizativa suficientemente atractiva para los emprendedores.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU MARTÍ, M DEL M. (2010) Luces y sombras de la reforma de la ley de sociedades laborales. *CIRIEC-España: Revista jurídica de economía social y cooperativa*, N° 21, pp. 119-144.
- ANDREU MARTÍ, M DEL M. (2014) Transmisiones de acciones y participaciones sociales en la reforma propuesta de la ley de sociedades laborales. *CIRIEC- España: Revista jurídica de economía social y cooperativa*, N° 25, pp. 313-342.
- BARRERO RODRÍGUEZ, E. (2015) Consideraciones sobre la reforma del régimen legal de las sociedades laborales. *Revista de Derecho de Sociedades*, N° 45, pp. 246-287.
- BATLLE SALES, G. (1996) Notas sobre la sociedad anónima laboral: ventajas e inconvenientes para su adaptación a las pymes. En: *Estudios jurídicos en homenaje al PROFESOR AURELIO MENÉNDEZ II*. Madrid: Civitas, pp.1.52-1536
- BOQUERA MATARREDONDA, J. (2002) El órgano de administración en las sociedades laborales. *CIRIEC- España: Revista jurídica de economía social y cooperativa*, N° 13, pp. 111-124.

- CANO LÓPEZ, A. (1997) Reflexiones acerca de un «nuevo» instrumento societario: la Ley 4/1997, de 24 de marzo de sociedades laborales. *Revista de derecho de Sociedades*, Nº 8, pp. 194-213.
- CANO LÓPEZ, A. (2002) El fenómeno de las uniones de empresas en el ámbito de la economía social: los grupos de sociedades laborales. En *Derecho de Sociedades, libro homenaje al PROFESOR FERNANDO SÁNCHEZ CALERO*, vol. V, Mc Graw Hill Interamericana de España, pp. 5229-5280.
- CANO LÓPEZ, A. (2008) Algunas reflexiones tópicas al hilo de una singular y necesaria propuesta de reforma. *CIRIEC- España: Revista jurídica de economía social y cooperativa*. Nº19, pp. 1-13. Disponible en http://www.ciriec-evistajuridica.es/index.php?id_pagina=8&idRevista=21.
- CAVAS MARTÍNEZ, F. Y SELMA PENALVA, A. (2011) El estatuto jurídico-profesional de los trabajadores en la proyectada reforma de las sociedades laborales. *CIRIEC- España: Revista jurídica de economía social y cooperativa*, Nº 22, pp.181-215.
- DE LUCAS Y CADENAS, J. (1996) Las sociedades anónimas laborales. En *Comunidad de Bienes, Cooperativas y otras formas de empresas II*, Madrid: Colegio Notarial, pp. 1383
- EMBED IRUJO, J.M. (2015) La reforma en curso de las sociedades laborales. <http://www.commenda.es/> de 04/mayo/2015.
Disponible en <http://www.commenda.es/rincon-de-commenda/page/6/>
- EMBED IRUJO, J.M (2015) Más temas para la reflexión en el anteproyecto de la ley de sociedades laborales, <http://www.commenda.es>, 12 de mayo 2015.
- FAJARDO GARCÍA, G (2008) Aspectos societarios de la reforma de la Ley de Sociedades Laborales, *CIRIEC-España: Revista jurídica de economía social y cooperativa* Nº 19, pp. 1-18. Disponible en http://www.ciriec-revistajuridica.es/index.php?id_pagina=8&idRevista=21.
- GARCÍA RUIZ, E. (2013) El régimen legal de las sociedades laborales sometidos a revisión. *Revista de Derecho de Sociedades* Nº 41, pp. 249-280.
- LARA GONZÁLEZ, R. (1998) La organización administrativa de las sociedades laborales y el derecho de representación proporcional. *Revista de Derecho Mercantil*, Nº 228, pp. 679- 694.
- LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. Y MARTÍN LÓPEZ, S. (2013) La sociedad laboral: una forma de hacer empresa con historia. En LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G.; MARTÍN LÓPEZ, S.; MUÑOZ GARCÍA, A. *40 años de historia de las*

empresas de participación. Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid, edit. Verbum, pp. 305-339.

OLAVARRÍA IGLESIAS, J. (2008) Algunos aspectos societarios de la propuesta de reforma de la ley de sociedades laborales presentada por CONFESAL. *CIRIEC- España: Revista jurídica de economía social y cooperativa*, núm. 19, pp. 1-5. Disponible en http://www.ciriec-revistajuridica.es/index.php?id_pagina=8&idRevista=21.

PANIAGUA ZURERA, M. (2005) La sociedad cooperativa. Las sociedades mutuas y las entidades mutuales. Las sociedades laborales. Las sociedades de garantía recíproca. En OLIVENCIA, M.; FERNÁNDEZ-NÓVOA, C.; JIMÉNEZ DE PARGA, R. *Las Sociedades Cooperativas, Las sociedades Mutuas de Seguros y las Mutualidades de previsión social*. Vo. 1 (DM12), Madrid-Barcelona, Marcial Pons, pp. 427.

PANIAGUA ZURERA, M. (2013) La sociedad-empresa cooperativa en la evolución de los modelos ius cooperativos de España. *Revista de Derecho de Sociedades* N° 40, pp. 159-205.

PANIAGUA ZURERA, M. (2013) Notas críticas a la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de sociedades cooperativas andaluzas, *CIRIEC- España: Revista jurídica de economía social y cooperativa*, N° 24, pp. 53-116.

PANIAGUA ZURERA, M. (2015) La singularidad tipológica de la sociedad laboral y su legislación adecuada. (A propósito de la Proposición de Ley de sociedades laborales de Confesal y de la aplicación judicial de la Ley 4/1997, de sociedades laborales). *Revista de Derecho de Sociedades*, N° 44, pp. 171-232.

PANIAGUA ZURERA, M. (2015) Las sociedades laborales en el Anteproyecto de Ley de Código Mercantil. En ILLESCAS ROJAS, C.; ILLESCAS ROJAS, E.; ILLESCAS ROJAS, A. *Estudios sobre el futuro Código Mercantil. Libro homenaje al profesor RAFAEL ILLESCAS ORTIZ*. Universidad Carlos III de Madrid, pp. 726-744. Disponible en http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/21060/sociedadeslaborales_paniagua_RIO_2015.pdf?sequence=1.

PORTELLANO DÍEZ, P. y MERCADER UGUINA, J.R. (1997) La sociedad laboral: sencillamente una sociedad especial (A propósito de la Ley 4/1997, de 24 de marzo de sociedades laborales) *Revista de Relaciones Laborales* N° 12, pp.1155-1199.

- SÁENZ GARCÍA DE ALBIZU, J.C. (2008) Propuesta de reforma de Ley de 1997 de sociedades laborales.- CONFESAL- problemas societarios. CIRIEC-España: *Revista jurídica de economía social y cooperativa*, núm. 19, pp.1-9. Disponible en http://www.ciriec-revistajuridica.es/index.php?id_pagina=8&idrevista=21.
- SANTOS MARTÍNEZ, V. (2002) Sociedades laborales: implantación y renovación de una peculiar figura societaria. En *Derecho de Sociedades. Libro Homenaje al profesor Fernando Sánchez Calero*, vol. IV, edit. McGraw-Hill Interamericana de España, pp. 4379-4466.
- SANTOS MARTÍNEZ, V (2007) Transmisiones de las acciones y participaciones sociales laborales. En *Estudio de Derecho de Sociedades y Derecho Concursal. Libro homenaje al profesor RAFAEL GARCÍA VILLAVÉRDE*. Tomo II, Marcial Pons, Consejo del Notariado de España, Caja de Ahorros y Monte de Piedad, pp. 1269-1308.
- URÍA, R, MENÉNDEZ, A. y VÉRGEZ, M. (2006) Sociedades de garantía recíproca y sociedades laborales. En URÍA y MENÉNDEZ *Curso de Derecho Mercantil I*, pp. 1447-1465.
- VARGAS VASSEROT, C. (2006) La actividad Cooperativizada y las relaciones de la cooperativa con sus socios y terceros. Monografía, N° 27, *Revista de Derecho de Sociedades*, p. 257.
- VARGAS VASSEROT, C. (2015) Los efectos jurídicos de la controversia de la prohibición de asistencia financiera para la adquisición de acciones propias. En ILLESCAS ROJAS, C.; ILLESCAS ROJAS, E.; ILLESCAS ROJAS, A. *Estudios sobre el futuro Código de Derecho Mercantil. Libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz*. Universidad Carlos III de Madrid, pp. 967-988.

LA ELECCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS ESPAÑOLAS

POR

Irene GARRIDO MIGUEL¹,
Idana SALAZAR TERREROS² y
Pilar VARGAS MONTOYA³

RESUMEN

El objetivo del trabajo es analizar los diferentes modelos de gestión que pueden presentar las sociedades cooperativas. Tras una descripción de los modelos monista y dualista, así como de las distintas variantes que puede presentar este último modelo, se analizan los factores determinantes de su elección. Los factores analizados son: el tamaño, la edad y la actividad de la cooperativa. El análisis empírico ha sido realizado a partir de una muestra de empresas cooperativas españolas. Los resultados obtenidos muestran que el modelo dualista se utiliza, fundamentalmente en empresas grandes, de mayor edad y cuya actividad es la industria o los servicios.

Palabras claves: Cooperativas, gobierno corporativo, modelo monista, modelo dualista, CEO dual.

Claves Econlit: P130, J540, L220, M10.

CORPORATE GOVERNANCE MODEL IN SPANISH COOPERATIVES

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze different governance models that cooperative firms may adopt. We describe the monistic and dualistic models and the different types that

¹ Irene Garrido Miguel. Dirección de correo electrónico: irene.garrido@unirioja.es.

² Idana Salazar Terreros: Departamento de Economía y Empresa. Organización de empresas. Universidad de La Rioja. Dirección de correo electrónico: idana.salazar@unirioja.es.

³ Pilar Vargas Montoya: Departamento de Economía y Empresa. Organización de empresas. Universidad de La Rioja. Dirección de correo electrónico: pilar.vargas@unirioja.es.

REVESCO Nº 123 - Primer Cuatrimestre 2017 - ISSN: 1885-8031 - www.ucm.es/info/revesco

this latest model can present. Additionally, we analyzed the determinants of their choice between cooperative firms. We focus on size, age and activity of the cooperative. The empirical analysis is conducted with a sample of Spanish cooperative firms. Results show that the dualist model is mainly used in large and older cooperative firms, whose main activity is industry or services.

Keywords: Cooperative firms, corporate governance, monistic model, dualistic model, CEO duality.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, nos encontramos inmersos en un escenario económico mundial protagonizado por la crisis económica que desde 2008 ha afectado duramente a nuestro país repercutiendo especialmente en el empleo. En este escenario, las cooperativas han demostrado ser más resistentes que el resto de sociedades, gestionando los cambios de forma económicamente eficiente y socialmente responsable, y contribuyendo a la cohesión social y territorial (Sanchis, Campos y Mohedano, 2014).

Para lograr este resultado estas empresas se han dotado de nuevos e innovadores modelos de empresa y han elaborado estrategias y políticas basadas precisamente en la cooperación para incrementar la competitividad (Bijman, Hanisch y Sangen, 2014). Este hecho, unido a la flexibilidad y a la creatividad del método cooperativo (DOUE, 2012), ha permitido a este tipo de empresas operar en todos los sectores de la economía, tanto tradicionales como nuevos.

Las cooperativas representan un porcentaje reducido de la economía europea. Sin embargo, en estos momentos son la forma empresarial más estable. De hecho, de acuerdo con los trabajos de Díaz (2000), Grávalos y Pomares (2001), Díaz y Marcuello (2010) y más recientemente Sanchis, Campos y Mohedano (2014), las empresas cooperativas están demostrando ser relativamente más resistentes a las turbulencias de los mercados que las empresas capitalistas. Este comportamiento puede atribuirse a ciertas especificidades de este tipo de sociedades como son: el modelo empresarial que aplican, en el cual las personas son más importantes que el capital; su enfoque a largo plazo, el fuerte arraigo territorial y el objetivo de satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de sus miembros (DOUE, 2012).

Dentro de las especificidades asociadas al modelo empresarial que utilizan, las relacionadas con los modelos de gestión han sido objeto de recientes trabajos de investigación (Bijman, Hendrikse y Van Oijen, 2013; Galema, Lensink y Mersland, 2012; Pirson y Turnbull, 2011). Las actividades de la alta gestión son competencia del Consejo Rector, si bien existe la posibilidad de delegar la gestión de las decisiones (Fama y Jensen, 1983) a una gerencia profesionalizada. Esta consideración, nos conduce a la distinción entre modelos de gestión monista y dualista (Mozas, 2004). El objetivo de este trabajo es presentar los diferentes modelos de gestión de las sociedades cooperativas, así como los determinantes de su elección. Concretamente, los factores determinantes analizados son el tamaño, la edad y la actividad de la cooperativa. Para este fin, se ha analizado una muestra de empresas cooperativas españolas obtenida a partir de la base de datos SABI. El análisis empírico ha sido realizado a través del análisis de tablas de contingencia y la estimación de un modelo logit y un modelo multinomial.

El análisis realizado proporciona a las personas encargadas de la gestión el conocimiento de los modelos disponibles y utilizados por las empresas cooperativas. La variación observada en cuanto a su elección muestra que ésta es contingente a un conjunto de características (tamaño, edad y actividad). En este sentido, los resultados del trabajo son importantes puesto que revelan el patrón de elección entre las distintas alternativas.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. En el siguiente apartado se presenta el marco teórico que nos permite abordar el objetivo planteado. Para ello, describimos los modelos de gestión existentes mediante la delimitación de cada uno de ellos, así como los factores determinantes en su elección. En el tercero, presentamos un análisis empírico sobre los modelos de gestión utilizados por las cooperativas españolas y sus determinantes. Finalmente, se presentan las principales conclusiones del trabajo.

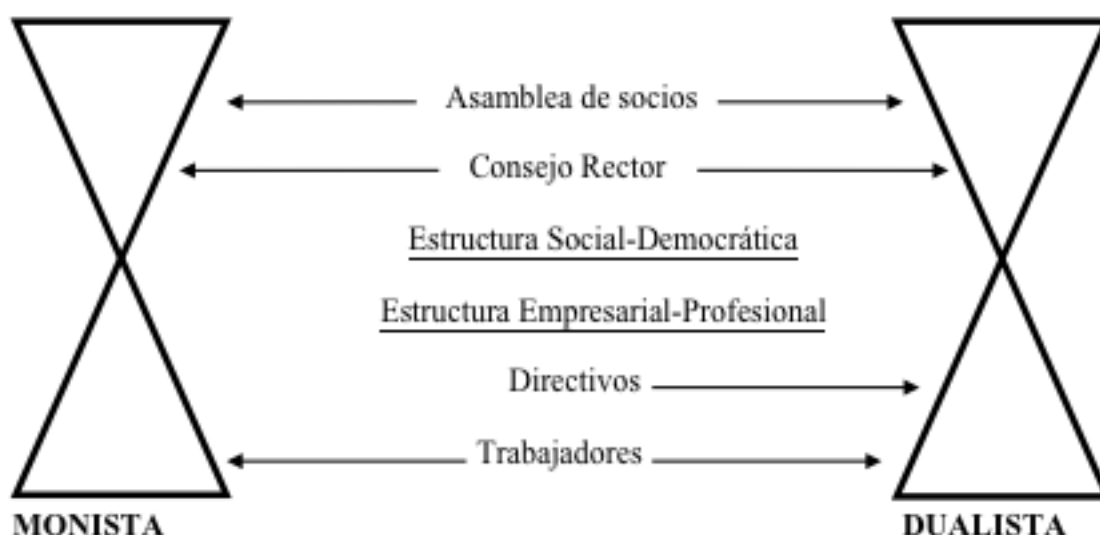
2. MODELOS DE GESTIÓN A NIVEL DE GOBIERNO EN LA EMPRESA AUTOGESTIONADA

2.1. Delimitación de los modelos de gestión en las sociedades cooperativas

Dentro de la estructura de las organizaciones cooperativas se pueden establecer dos partes diferenciadas: la democrática y la estructura profesionalizada (Mozas, 2004). La estructura democrática es característica de las sociedades cooperativas puesto que el poder de decisión reside en los socios y es ejercido con carácter democrático. Por su parte, la estructura profesional refleja las relaciones existentes entre los trabajadores y los directivos. En esta

estructura, la profesionalización de las actividades directivas permite distinguir entre modelos de gestión monista y dualista (ver Figura 1). La legislación española en materia de cooperativas es flexible y permite que éstas elijan su modelo de gestión (art. 32 de la Ley 27/1999).

Figura 1. Modelos de gestión de las sociedades cooperativas



Fuente: Mozas (2004)

Tanto en el modelo monista como en el dualista son los socios los que deciden la estrategia a seguir por la cooperativa. La diferencia entre ambos modelos es que, en el monista no existe la figura del directivo, es decir, un profesional que recomiende al Consejo Rector y a la Asamblea de socios la conveniencia de optar por una u otra decisión estratégica. Esta forma de gestión supone que no sea necesario crear puestos de trabajo ocupados por personas con conocimientos en gestión de empresas que asesore a los socios y al Consejo Rector en sus decisiones (Rodríguez y Mozas, 2003). Por lo tanto, son los socios y el Consejo Rector los que gestionan íntegramente la cooperativa (Mozas, 2004).

Sin embargo, en el modelo dualista sí existe la figura del directivo con funciones plenas. Por lo tanto, en las cooperativas que optan por este modelo de gestión se crean puestos de responsabilidad (director general, directores de departamentos...), que son ocupados por profesionales de diferentes áreas, los cuales ayudan y asesoran a los socios y al Consejo Rector en la adopción de decisiones, y posteriormente, serán los responsables de su ejecución (Rodríguez y Mozas, 2003). Cuando la empresa opta por un modelo dualista se produce una delegación por parte del Consejo Rector a la gerencia de lo que Fama and Jensen (1983)

denominan gestión de la decisión (generación de propuestas y de su ejecución). De esta forma mientras que el Consejo Rector continúa con la responsabilidad del control de la decisión, es decir, de la elección de propuestas y el control, la gerencia profesional adquiere la responsabilidad de gestión de la decisión (Bijman et al. 2013; Salazar y Galve, 2010).

Los puestos de responsabilidad gerencial creados en el modelo dualista pueden ser ocupados por profesionales que pueden ser socios de la cooperativa o personal contratado por ella. Tal y como Liang y Hendrikse (2013a) manifiestan, la elección de una u otra opción depende del país analizado. Así por ejemplo, en China, la gestión es realizada por socios en la mayoría de las cooperativas (Liang y Hendrikse, 2013b). Sin embargo, la elección es totalmente distinta en Estados Unidos donde la gestión es realizada mayoritariamente por no socios. En este caso, de un total de 1000 cooperativas analizadas, Cook y Burrell (2013) encuentran solamente una cooperativa cuyo gerente es también socio. Entre estos dos países podemos encontrar situaciones mixtas en países como España y Brasil, en los que se pueden encontrar cooperativas con gerentes socios y gerentes contratados (Liang and Hendrikse, 2013a).

Por último, dentro del modelo dualista también puede darse la circunstancia de que el puesto de responsabilidad gerencial esté ocupado por la misma persona que ocupa el cargo de presidente del Consejo Rector. Este gerente es denominado en la literatura como CEO dual (Boyd, 1995). Los resultados respecto a la idoneidad de la aplicación o no de este modelo no son concluyentes (Dalton y Dalton, 2011; Tuggle, Sirmon, Reutzel y Bierman, 2010). Los detractores de este modelo de gestión argumentan que al no ser un líder independiente es muy difícil que el Consejo Rector ejecute su actividad de control (Elsayed, 2007). Sin embargo, la atribución de las dos posiciones a un individuo proporciona liderazgo bien definido que permite centrarse en las operaciones de la empresa (Faleye, 2007; Anderson y Anthony, 1986; Stoeberl y Sherony, 1985). La existencia de resultados no concluyentes ha conducido a literatura más reciente a argumentar que su efecto en resultados es contingente a variables relacionadas con la estructura de propiedad como la concentración e identidad de la propiedad (Desender, Aguilera, Crespi y García-Cestona, 2013) o características de la empresa y del CEO (Faleye, 2007).

2.2. Factores determinantes en la elección del modelo

De acuerdo con el epígrafe anterior, existen cuatro modelos de gestión en las empresas cooperativas: monista, dualista con gerencia ocupada por un socio, dualista con gerencia ocupada por su presidente (CEO dual) y dualista con gerencia independiente. En relación a la elección de la forma óptima de organizar, la teoría de contingencia establece que (Galbraith, 1973): 1) no existe una forma óptima de organizar y 2) cualquier forma de organización es igualmente eficaz. La situación concreta que determina la elección de la forma óptima suele recogerse en una serie de magnitudes denominadas variables de contingencia (De la Fuente et al., 1997). Tradicionalmente se han establecido cinco factores de contingencia: entorno (Lawrence y Lorsch, 1967), estrategia (Chandler, 1962), tecnología (Perrow, 1967; Woodward, 1965), tamaño (Blau y Schoenherr, 1971) e identidad⁴ (Quinn y Cameron, 1983). De todas estas variables, a continuación nos centraremos en analizar las explícitamente identificadas por Morales (2004) como determinantes de la elección de un modelo concreto de gestión: el tamaño, la actividad y la edad.

La relación existente entre el tamaño y el modelo de gestión, es explicada por la literatura en base al aumento de la probabilidad de conductas oportunistas a medida que aumenta el tamaño de la cooperativa. En este sentido, al aumentar la dimensión de los equipos, los socios pueden verse incentivados a realizar un menor esfuerzo y control mutuo, al distribuirse la menor productividad conjunta que ocasiona este comportamiento entre un número mayor de socios (Arruñada, 1998).

El tamaño de la cooperativa es considerado uno de sus puntos críticos⁵. Ya que, para ser competitivas necesitan alcanzar un tamaño relevante que les permita competir en una mejor posición con resto de sociedades. De este modo, serán capaces de gestionar volúmenes importantes en mercados conflictivos y difíciles de operar, como son la mayoría de los mercados internacionales. Para lo cual, una ventaja añadida sería la presencia de auténticos profesionales al frente de sus estructuras (Burgaz, 2013).

⁴ Entre las variables analizadas dentro de este factor se encuentran la edad y la estructura de propiedad.

⁵ La Ley de Integración Cooperativa (Ley 13/2013, de 2 de agosto) tiene como objetivo establecer ciertas condiciones que permitan la integración de las cooperativas agrarias, consiguiendo así un tamaño suficiente para ser más competitivas puesto que presentan una gran atomización. La integración se efectúa a través de la figura de las Entidades Asociativas Prioritarias (para una análisis de las condiciones y formas de integración ver Cano (2015)).

El uso de un modelo dualista a medida que aumenta el tamaño es frecuente en las cooperativas agrarias situadas en el sureste de Europa. Tal y como señalan Chaddad y Iliopoulos (2013) la mayoría de las pequeñas cooperativas situadas a lo largo de los países europeos mediterráneos usan un modelo tradicional sin profesionalización. Son las cooperativas más grandes las que optan por la delegación en un gerente profesionalizado la gestión de las decisiones. Montegut y Cristóbal (2010) argumentan que el reducido tamaño empresarial es el factor determinante de que tan sólo un 21,7% de las cooperativas frutícolas catalanas dispongan de gerente. Con el mismo motivo, Montegut, Cristóbal y Marimon (2007) justifican que sólo el 39% de las cooperativas almazaras analizadas disponga de gerente. En el caso de las cooperativas de trabajo asociado, Tomás Carpi y Monzón (1998) encuentran la existencia de puestos gerenciales en el 90,1% de las empresas grandes.

La actividad que desarrolla la cooperativa también es determinante, puesto que cuanto más compleja sea, es más necesaria la presencia de un gerente para que la administre y dirija (Morales, 2004). Así por ejemplo, Tomás Carpi y Monzón (1998) en su análisis sectorial muestran que el 100% de las cooperativas en los sectores *Metal-maquinaria* y *Servicios* y el 82,4% de las cooperativas pertenecientes a *Comercio* poseen gerente. En otras industrias su presencia es inferior. Por ejemplo, en *Construcción* su presencia se reduce hasta el 59,7% y en *Manufacturas* hasta el 54,6% de los casos.

En las cooperativas agrarias, estudios como Campos y Chaves (2012) han encontrado que la profesionalización de la gestión es escasa. Entre los estudios que muestran la escasa profesionalización de las cooperativas agrarias se encuentran el de Montegut y Cristóbal (2010) y el de Salazar y Galve (2010).

En las cooperativas de crédito, se utiliza de forma dominante el modelo dualista. Al analizar este tipo de cooperativas, Sanchis, Herrera y Soriano (2000) obtuvieron que el 96,8% de las mismas contaban con un gerente-socio y tan sólo un 3,2% con una gerencia profesionalizada. Además, se observó que el gerente no socio estaba presente únicamente en aquellas cooperativas con más de 601 millones de euros de activos totales y precisamente, en este caso, se trataba de una persona con estudios universitarios.

Sanchis y Revuelto (1995) encuentran que también es habitual la existencia de gerente-socio en las cooperativas de consumo. Los autores apuntan a esta cuestión y su formación como una línea estratégica en la que se propone la sustitución del gerente-socio con escasa

cualificación por profesionales con una amplia formación en técnicas de gestión. Más recientemente, Ventosa y Udina (2004) también encuentran que los puestos de responsabilidad gerencial están reservados a socios de trabajo.

Por último, otro determinante del modelo de gestión es la edad de la sociedad cooperativa. En este sentido, cuando una organización es joven necesita cierto periodo de tiempo para configurar y delimitar la figura directiva, por lo que es más habitual observarla en organizaciones con experiencia previa (Morales, 2004). Además, es probable que la complejidad de la organización sea mayor conforme aumente la edad de la empresa (Linck, Netter y Yang, 2008; Boone, Field, Karpoff, y Raheja, 2007). Fama y Jensen (1983) proponen que la forma en que la empresa es organizada depende de su alcance y de la complejidad de los procesos productivos. Es decir, cuanto más complejos sean los procesos más grande y jerárquica será la empresa (Boone, Field, Karpoff, y Raheja, 2007). Esta complejidad, que aumenta conforme las sucesivas fases del ciclo de vida de la empresa avanzan, requiere focalizar la atención en los procesos de acumulación de recursos y capacidades y en las estrategias de resolución de problemas (Nogueira, 1987). Para atender a esta complejidad directamente relacionada con la edad, es probable que la organización utilice modelos de gestión dualistas.

3. LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS ESPAÑOLAS

3.1. Descripción de la muestra

El análisis empírico ha sido realizado a partir de una muestra de empresas cooperativas españolas obtenida a partir de la base de datos SABI. Se trata de una base de datos de análisis financiero que contiene información de 1.250.000 empresas españolas y 500.000 portuguesas. De cada una de dichas empresas existen, entre otros; datos de identificación como razón social, dirección, provincia, NIF, etc., así como número de empleados, consejo de administración, balance y resultados.

Para la selección de la muestra, en primer lugar, se realizó una búsqueda multicriterio sobre todos estos datos, seleccionando exclusivamente; aquellas empresas española cuya forma jurídica fuese cooperativa, con el activo total de 2014 conocido, así como disponibilidad de información sobre los administradores y directores, y cuentas disponibles del año 2014. La muestra inicial resultante de dicha búsqueda estaba compuesta por 546 cooperativas en

diciembre de 2015. A partir de esta muestra inicial, se eliminó a aquellas cooperativas que no aportaban suficiente información sobre los miembros del Consejo Rector o se trataban de Sociedades Agrarias de Transformación (SAT). Tras este proceso, la muestra final resultante está compuesta por 350 cooperativas de distintos sectores de actividad.

3.2. Descripción de variables

En este apartado se describen las variables que nos permitirán atender al objetivo planteado, la descripción de los determinantes en la elección del modelo de gestión de las empresas cooperativas. A continuación, se presenta su denominación, así como su descripción:

Modelo de gestión. Esta variable constituye el eje central de nuestro análisis. Con la información de cada cooperativa sobre los aspectos relacionados con la gestión y el gobierno cooperativo (Consejo Rector) se procedió a la clasificación y codificación de las cooperativas atendiendo al modelo de gestión utilizado. Concretamente, se creó una variable dicotómica (Dualista) que toma el valor 1 si el modelo de gestión adoptado es el dualista y 0 en caso que fuese monista.

A partir de dicha información, y con el objetivo de analizar los distintos tipos de modelo de gestión identificados, se efectuó una segunda codificación. Concretamente, el valor 0 se otorgó a aquellas cooperativas monistas (*Monista*) que no poseían puestos de responsabilidad gerencial. Se identificó con el valor 1 a las cooperativas que poseían puestos de responsabilidad gerencial cuyo nombre coincide con el del presidente del Consejo Rector (*Dualista Presidente*). Si el nombre del director/gerente no coincide con el presidente pero si es socio de la cooperativa, la variable toma el valor 2 (*Dualista Socio*). Por último, cuando el director/gerente no es socio, sino un profesional independiente contratado por la sociedad cooperativa (*Dualista Profesional*) la variable toma el valor 3.

Tamaño. Con el objetivo de clasificar a las empresas según su tamaño, se creó una variable dicotómica que toma el valor 1 cuando la empresa es grande y 0 en caso contrario. La identificación de las empresas grandes se efectuó a partir de la recomendación de la Comisión Europea (2003/361/CE) sobre los criterios a considerar para la definición de la PYME⁶. La

⁶ Según la recomendación de la Comisión Europea, la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. A pesar de que el criterio de número de personas ocupadas es el criterio principal hemos considerado

aplicación práctica de la recomendación de la Comisión supone el empleo de tres criterios de forma simultánea. Concretamente, en su identificación se utilizó el número de empleados, el volumen de negocios, representado por la cifra de ventas y el balance general, representado mediante el total de activo de cada cooperativa.

Sector de Actividad. A partir de los códigos CNAE 2009 y tomando como referencia la división a dos dígitos, las cooperativas han sido clasificadas en cuatro grupos de actividad económica: agricultura, industria, construcción y servicios. A partir de esta información construimos cuatro variables dicotómicas que identifican a cada uno de estos grupos de actividad económica (*Agricultura, Industria, Construcción y Servicios*). La agricultura es considerada como la categoría de referencia a la hora de interpretar los resultados del análisis.

Edad. Esta variable ha sido construida a partir de la fecha de constitución. Concretamente, se ha definido como el número de años transcurridos desde su constitución. A partir de esta información se construyó una variable dicotómica que identifica a las cooperativas más antiguas (*Antiguas*). Esta variable toma el valor 1 cuando la empresa tiene una edad superior a la media del conjunto de las cooperativas analizadas y 0 en caso contrario.

3.3. Análisis descriptivo

En este apartado, una vez descritas las variables a estudiar, se efectúa un análisis descriptivo. En primer lugar, analizaremos individualmente las características principales de las empresas cooperativas tamaño, edad y actividad, así como, los modelos de gestión aplicados en ellas. En segundo lugar, relacionaremos estas variables entre sí mediante tablas de contingencia.

La Tabla 1 muestra la estadística descriptiva de las variables utilizadas en los análisis. De su lectura se puede observar que el 53% de las cooperativas analizadas utiliza el modelo dualista. Por término medio, tienen una edad de 32 años y la más antigua hace 124 años que fue creada. En cuanto a su actividad, aproximadamente el 50% de las cooperativas pertenecen al sector servicios, un 30% a la industria, un 10% a la construcción y el 10% restante a la agricultura. En cuanto al tamaño, un 58% de las cooperativas analizadas son consideradas de tamaño grande.

adicionalmente los dos criterios financieros: volumen de negocios y balance general dado que en las empresas comerciales y de distribución el volumen de negocios es más elevado que en el sector manufacturero.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones

	Media	S.D	Min	Max	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
1. Modelo de Gestión	1,04	1,15	0	3	1						
2. Dualista	0,53	0,50	0	1	0,85	1					
3. Edad	32,03	21,01	1	124	0,36	0,27	1				
4. Agricultura	0,11	0,32	0	1	-0,16	-0,18	0,03	1			
5. Industria	0,28	0,45	0	1	0,04	-0,01	0,20	-0,22	1		
6. Construcción	0,10	0,29	0	1	-0,15	-0,11	-0,19	-0,11	-0,20	1	
7. Servicios	0,51	0,50	0	1	0,15	0,19	-0,10	-0,36	-0,64	-0,33	1
8. Tamaño	0,58	0,49	0	1	0,30	0,30	0,27	-0,07	0,10	-0,12	0,03

A continuación, vamos a analizar conjuntamente las variables descritas. Para ello, vamos a relacionar, a través de tablas de contingencia, los modelos de gestión de las cooperativas analizadas con las características principales de las mismas. La Tabla 2 muestra la relación existente entre los distintos modelos de gestión y el tamaño de cada cooperativa. De su lectura se observa que, de un total de 147 empresas clasificadas pequeñas, 94 utilizan un modelo monista. En cuanto a las empresas grandes, de un total de 203 empresas clasificadas como tales, 69 utilizan un modelo monista y 134 utilizan un modelo dualista. Estas cifras indican que, a medida que el tamaño de la organización crece es más probable que la empresa utilice un modelo dualista. El estadístico de la chi2 confirma que los patrones de distribución de los distintos modelos de gestión por tamaño son estadísticamente diferentes.

Tabla 2. Distribución de empresas según su modelo de gestión y tamaño

	Pequeña	Grande	Total
Monista	94	69	163
Dualista			
Presidente	24	45	69
Socio	17	41	58
Profesional	12	48	60
Total	147	203	350
	Pearson Chi2(3)		33,66***

La relación entre la edad y los modelos de gestión se describe en la Tabla 3. La distribución del número de empresas jóvenes (poseen una edad inferior a la media) según el modelo de gestión utilizado, muestra que el modelo monista es el más utilizado, seguido de un modelo dualista cuyo puesto de responsabilidad gerencial está ocupado por el presidente. Por su parte, las frecuencias de aplicación de los distintos modelos también indican que las cooperativas con una antigüedad mayor optan por un modelo dualista. El estadístico de la chi2 confirma que los patrones de distribución de los distintos modelos de gestión según su edad son estadísticamente diferentes.

Tabla 3. Distribución de empresas según su modelo de gestión y edad

	Jóvenes	Antiguas	Total
Monista	112	51	163
Dualista			
Presidente	39	30	69
Socio	12	46	58
Profesional	16	44	60
Total	179	171	350
	Pearson Chi2(3)		56,85***

Por último, la Tabla 4 muestra relación entre los modelos de gestión y la actividad realizada. Su análisis indica que elección del modelo de gestión es distinta en función de la actividad realizada. Por un lado, las cooperativas cuya actividad principal es la agricultura y la construcción eligen con mayor frecuencia un modelo monista. Sin embargo, las cooperativas pertenecientes a la industria o los servicios, eligen con mayor frecuencia el modelo dualista. El estadístico chi-cuadrado indica que el patrón de distribución de los modelos de gestión difiere en función de la actividad.

Tabla 4. Distribución de empresas según sus modelos de gestión y actividad

	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios	Total
Monista	28	47	21	67	163
Dualista					
Presidente	5	13	8	43	69
Socio	2	19	3	34	58
Profesional	4	20	1	35	60
Total	39	99	33	179	350
	Pearson Chi2(3)				56,85***

3.4. Metodología

Con el objetivo de relacionar la edad, el tamaño y la actividad desarrollada con la probabilidad de utilizar los distintos modelos de gestión, se han efectuado dos análisis. En un primer análisis se ha analizado únicamente la elección entre los modelos monista y dualista. Para ello, se ha utilizado como variable dependiente la variable *Dualista*. En un segundo análisis se ha considerado toda la clasificación de los modelos incluida en la variable *Modelo de Gestión*.

Dadas las características de nuestras variables dependientes, se ha considerado que los modelos de elección discreta son los más adecuados. En el primer análisis, dado el carácter dicotómico de la variable utilizada (*Dualista*) se ha considerado el modelo logit como el más adecuado. En un segundo análisis, dado que esta variable puede tomar cuatro categorías distintas, se ha considerado el modelo multinomial como el más adecuado⁷. En ambos casos, los modelos empleados no permiten establecer relaciones de causalidad sino correlaciones significativas entre las variables.

3.5. Resultados

La tabla 5 muestra los resultados de la estimación del modelo logit que considera la variable *Dualista* como variable dependiente. El valor del estadístico Chi2 nos indica que en su conjunto todas las variables explicativas utilizadas en el modelo son estadísticamente significativas. Por otro lado, los valores del factor de inflación de la varianza no indican la existencia de problemas de colinealidad entre las variables explicativas. Con el fin de facilitar la interpretación de los resultados, la tabla incluye los efectos marginales de las variables sobre la probabilidad de elegir el modelo dualista⁸.

Los resultados muestran que la variable *Edad* ($dy/dx = 0,006$, $p < 0,01$) tiene una relación positiva y estadísticamente significativa con la elección del modelo dualista⁹, lo que

⁷ Hemos realizado el test de Hausman para testar la independencia de alternativas irrelevantes en el logit multinomial. La alternativa base es la Monista. Este test elimina alternativas una a una y comprueba si los coeficientes restantes varían de forma significativa. En dos casos, el modelo no cumple con los supuestos asintóticos del test de Hausman. En el otro caso los coeficientes no son significativamente distintos. También hemos realizado el Suest Hausman test y, en este caso en todos los modelos los coeficientes son significativamente distintos.

⁸ Los resultados completos del modelo están disponibles bajo petición a los autores

⁹ También se ha considerado un modelo en el que se ha sustituido esta variable continua por una variable dicotómica que toma el valor uno cuando la edad de la empresa cooperativa es superior a la edad media de las cooperativas analizadas. Los signos y significatividad de todas las variables no varían.

nos indica que a medida que aumenta la edad de la empresa es más probable que las cooperativas elijan el modelo dualista como modelo de gestión. Respecto a la actividad, los resultados muestran que las variables *Industria* ($dy/dx = 0,181$, $p < 0,05$), *Construcción* ($dy/dx = 0,200$, $p < 0,10$) y *Servicios* ($dy/dx = 0,346$, $p < 0,01$) tienen una relación positiva y estadísticamente significativa con la elección del modelo dualista. Considerando que se ha tomado como base la agricultura, estos resultados indican que aquellas cooperativas que pertenecen a la industria, la construcción y a los servicios es más probable que usen el modelo dualista que las cooperativas cuya actividad es la agricultura. Por último, los resultados también muestran una relación positiva y estadísticamente significativa entre el *Tamaño* ($dy/dx = 0,205$, $p < 0,01$) y la elección del modelo dualista. Este resultado nos indica que a medida que las cooperativas aumentan su tamaño es probable que elijan un modelo de gestión dualista.

Tabla 5. Factores determinantes de la elección del modelo de gestión: monista vs dualista

	Dualista
Edad	0,006*** (4,50)
Actividad	
Industria	0,181** (2,03)
Construcción	0,200* (1,79)
Servicios	0,346*** (4,25)
Tamaño	0,205*** (4,51)
N	350
chi2	68,29***
VIF (max/media)	2,76/1,85

t estadísticos entre paréntesis * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

La tabla 6 muestra los resultados del modelado multinomial con el que analizamos las posibles diferencias entre los determinantes de la elección del modelo de gestión por parte de las cooperativas¹⁰. Como se puede observar el ajuste del modelo es satisfactorio. Con el fin de facilitar la interpretación de los resultados, éstos muestran los efectos marginales de las variables sobre la probabilidad de elegir cada una de los modelos de gestión analizados.

¹⁰ La estrategia de referencia es *Monista*.

Respecto al efecto de la edad, los resultados muestran una relación directa y estadísticamente significativa entre la antigüedad de la cooperativa y la elección de un modelo *Dualista socio* o *Dualista no socio* ($dy/dx = 0,004$, $p < 0,01$; $dy/dx = 0,004$ $p < 0,01$ respectivamente), mientras que la relación con la elección del modelo *Monista* ($dy/dx = -0,005$, $p < 0,01$) y *Dualista Presidente* ($dy/dx = -0,002$, $p < 0,10$) es negativa y significativa. En conjunto estos resultados sugieren que las empresas muestran que a medida que la edad de la cooperativa aumenta se opta por modelos de gestión más complejos mientras que cuando las cooperativas son jóvenes optan por modelos de gestión más sencillos como los de tipo monista.

Tabla 6. Factores determinantes de la elección del modelo de gestión: monista vs variantes dualista

	Monista	Dualista Presidente	Dualista Socio	Dualista No Socio
Edad	-0,005*** (-3,73)	-0,002* (-1,88)	0,004*** (4,43)	0,004*** (4,24)
Actividad				
Industria	-0,188** (-2,04)	-0,040 (-0,45)	0,170* (1,65)	0,058 (0,71)
Construcción	-0,175 (-1,44)	0,080 (0,78)	0,195 (1,47)	-0,100 (-0,65)
Servicios	-0,358*** (-4,29)	0,062 (0,79)	0,206** (2,05)	0,091 (1,15)
Tamaño	-0,212*** (-4,68)	0,080* (1,83)	0,027 (0,67)	0,105*** (2,39)
N	350			
chi ²	102,53***			

t estadísticos entre paréntesis * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

En relación con la actividad, los resultados indican que las variables *Industria* y *Servicios* tienen una relación negativa y estadísticamente significativa con la elección del modelo de gestión monista ($dy/dx = -0,188$, $p < 0,05$; $dy/dx = -0,358$ $p < 0,01$ respectivamente) pero positiva y estadísticamente significativa ($dy/dx = 0,170$, $p < 0,10$; $dy/dx = 0,206$ $p < 0,05$ respectivamente) con la elección del modelo dualista en la que un socio actúa como director/gerente.

Por último, los resultados también muestran una relación positiva y estadísticamente significativa entre el *Tamaño* y la elección del modelo dualista tanto en el caso en el que un profesional independiente actúa como gerente de la cooperativa ($dy/dx = 0,105$, $p < 0,01$) como en el caso de que el puesto de responsabilidad gerencial sea ocupado por el presidente (dy/dx

=0,080, $p < 0,10$). Este resultado nos indica que las cooperativas de tamaño más grande es más probable que opten por este sistema de gestión que las de tamaño más pequeño.

4. CONCLUSIONES

El objetivo del trabajo ha sido analizar los distintos modelos de gestión utilizados por las cooperativas y determinar la relación existente entre su utilización y un conjunto de características de la empresa. El análisis empírico se ha realizado sobre una muestra de 350 cooperativas españolas obtenida a partir de la información contenida en la base de datos SABI y referida al año 2014. La utilización de esta fuente de información secundaria no sólo nos ha ofrecido una buena aproximación a las variables necesarias para realizar nuestros análisis, sino que además su análisis conjunto nos permite extraer unos resultados acordes con nuestro marco teórico previo y delimitar los factores que determinan la elección del modelo de gestión de cada cooperativa.

Estos resultados demuestran de manera significativa una relación clara entre los modelos de gestión (monista y dualista en sus diversas formas) y las características de las cooperativas (tamaño, edad y actividad). Por lo tanto, podemos concluir que el tamaño, la edad y la actividad son determinantes a la hora de delimitar el modelo de gestión de una sociedad cooperativa. Concretamente, el modelo de gestión dualista es más probable que sea utilizado en aquellas organizaciones menos jóvenes y de mayor tamaño. En relación a la actividad, las cooperativas pertenecientes a la industria y los servicios utilizan con mayor probabilidad el modelo dualista que aquellas empresas cooperativas cuya actividad es la agricultura.

El trabajo presenta importantes implicaciones a nivel gerencial. En primer lugar, la existencia de un patrón de características distintas según el modelo de gestión utilizado, indica a los directivos que la elección del modelo de gestión es una cuestión contingente al tamaño, edad y actividad de la misma. En segundo lugar, y relacionado con lo anterior, los resultados muestran que la elección del modelo de gestión no es una cuestión estática sino más bien dinámica. Es decir, los resultados indican que existe una evolución en el modelo de gestión a medida que las características de la empresa cambian. En este sentido, a medida que el tamaño y la edad de la organización son mayores, es probable que la organización cambie su modelo de gestión a un modelo dualista.

Por último y una vez confirmada la relación entre las variables analizadas y la elección del modelo de gestión, surge otra no menos interesante y relacionada con la anterior ¿qué

modelo de gestión aporta a la cooperativa mejores resultados?. A fin de resolver esta pregunta, como futura línea de investigación, sería relevante analizar si el modelo de gestión elegido reporta diferencias en resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, C.A y ANTHONY, R.N. (1986) *The new corporate directors: Insights for board members and executives*. New York: Wiley.
- ARRUÑADA, B. (1998) *Teoría contractual de la empresa*, Ediciones Marcial Pons.
- BIJMAN, J., HANISCH, M. y SANGEN, G. (2014) Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Nº 85, Vol. 4, pp. 641-661.
- BIJMAN, J., HENDRIKSE, G. y VAN OIJEN, A. (2013) Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, Nº 34, pp. 204-217.
- BLAU, P.M., y SCHOENHERR, P.A. (1971) *The Structure of Organizations*, Basic Books, Nueva York.
- BOONE, A., FIELD, L., KARPOFF, J. y RAHEJA, C. (2007) The determinants of corporate board size and composition: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, Nº 85, pp. 66–101.
- BOYD, B.K. (1995) CEO duality and firm performance: A contingency model. *Strategic Management Journal*, Nº 16, Vol. 4, pp. 301-312.
- BURGAZ, F. (2013) Las cooperativas necesitan profesionales capaces de gestionar volúmenes importantes en mercados conflictivos. *Revista Tierras Agricultura*, Nº 211, pp. 8-13.
- CAMPOS, V. y CHAVES, R. (2012) El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española, Introducción al monográfico: gobierno, democracia y directivos en las cooperativas. *Cuadernos de desarrollo rural*, Nº 9, Vol. 69, pp. 175-194.
- CANO, C. (2015) Hacia la calificación como entidad asociativa prioritaria: las diferentes formas de integración de las cooperativas agroalimentarias. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 118, pp. 60-84.
- CHADDAD, F. y ILIOPOULOS, C. (2013) Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, Nº 29, Vol. 1, pp. 3-22.

- CHANDLER, A.D. (1962) Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
- COMISIÓN EUROPEA (2003) Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (2003/361/CE).
- COOK, M. L. y BURRESS, M. J. (2013) The impact of CEO tenure on cooperative governance. *Managerial and decision economics*, N° 34, Vol. 3-5, pp. 218-229.
- DALTON, D.R. y DALTON, C.M. (2011) Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and financial performance. *Journal of Management*, N° 37, Vol. 2, pp. 404-411.
- DE LA FUENTE, J.M., GARCÍA-TENORIO, R., GUERRAS, L.A. HERNANGÓMEZ, (1997) *Diseño Organizativo de la Empresa*, Cívitas.
- DESENDER, K.A., AGULERA, R.V., CRESPI, R. Y GARCÍA-CESTONA, M. (2013) When does ownership matter? Board characteristics and behavior. *Strategic Management Journal*, N° 34, Vol. 7, 823-842.
- DIAZ, M. y MARCUELLO, C. (2010) Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, N° 67, 23-44.
- DIAZ, F. (2000) Desempleo y cooperativismo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, N° 35, 161-175.
- DOUE (2012) Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema “Cooperativas y reestructuración”. Disponible en: http://www.empleo.gob.es/es/sec_leyes/trabajo/norma_empleo/entes/anos/2012/062012/C_CAA/UnixnEuropea02.pdf. Última consulta: 21-04-2016.
- ELSAYED, K. (2007) Does CEO duality really affect corporate performance?. *Corporate Governance: An International Review*, N° 15, Vol. 6, pp. 1203-1214.
- FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. (1983) Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, N° 26, pp. 301-326.
- FALEYE, O. (2007) Does one hat fit all? The case of corporate leadership structure. *Journal of Management & Governance*, N° 11, Vol. 3, pp. 239-259.
- GALBRAITH, J.R. (1973) *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Reading.
- GALEMA, R., LENSINK, R., y MERSLAND, R. (2012) Do powerful CEOs determine microfinance performance?. *Journal of Management Studies*, N° 49, Vol. 4, pp. 718-742.
- GRÁVALOS, M.A., POMARES, I.J. (2001) Cooperativas, desempleo y efecto refugio. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 74, pp. 69-84.

- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science quarterly*, N° 12, pp. 1-47.
- LEY 27/99, de 16 de julio, de cooperativas, BOE, 17 julio de 1999.
- LIANG, Q. y HENDRIKSE, G. (2013a) Cooperative CEO identity and efficient governance: member or outside CEO?. *Agribusiness*, N° 29, Vol. 1, pp. 23-38.
- LIANG, Q. y HENDRIKSE, G. (2013b) Core and common members in the genesis of farmer cooperatives in China. *Managerial and Decision Economics*, N° 34, Vol. 3-5, pp. 244-257.
- LINCK, J.S., NETTER, J.M. y YANG, T. (2008) The determinants of board structure. *Journal of Financial Economics*, N° 87, Vol. 2, pp. 308-328.
- MONTEGUT, Y. y CRISTÓBAL, E. (2010) Análisis empresarial de las cooperativas del sector de la fruta dulce de Cataluña. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° pp. 101, 28-56.
- MONTEGUT, Y., CRISTÓBAL, E. y MARIMON, F. (2007) Caracterización de las almazaras cooperativas catalanas: análisis interno de la fase industrial o de transformación. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 93, pp. 93, 68-97.
- MORALES, A.C. (2004) La dirección en la empresa de trabajo asociado: una visión de estudios empíricos. *CIRIEC-España Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 48, pp. 99-122.
- MOZAS, A. (2004) La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas, *CIRIEC-España Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 48, pp. 167-191.
- NOGUEIRA, R. (1987) Life cycle and learning in grassroots development organizations. *World Development*, N° 15, pp. 169-177.
- PERROW, C. (1967) A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, N° 32, pp. 194-208.
- PIRSON, M. y TURNBULL, S. (2011) Toward a more humanistic governance model: Network governance structures. *Journal of Business Ethics*, N° 99, Vol. 1, pp. 101-114.
- QUINN, R. E. y CAMERON, K. (1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, N° 29, Vol. 1, pp. 33-51.
- RODRIGUEZ, J. y MOZAS, A. (2003) La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, N° 2776, pp. 9-19.

- SALAZAR, I. y GALVE, C. (2010) Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 101, pp. 79-106.
- SANCHIS, J.R., CAMPOS, V. y MOHEDANO, A. (2014) Factores clave en la creación y desarrollo de cooperativas. Estudio empírico aplicado a la Comunidad Valenciana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 119, pp. 183-207.
- SANCHIS, J.R. y REVUELTO, L. (1995) Análisis estratégico y crecimiento externo de las cooperativas de consumo españolas. *CIRIEC-España Revista de la economía pública, social y cooperativa*, Nº 18, pp. 139-167.
- SANCHIS, J.R., HERRERA, J. y SORIANO, J.F. (2000) Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito. *CIRIEC-España Revista de la economía pública, social y cooperativa*, Nº 36, pp. 147-178.
- STOEBERL, P.A. y SHERONY, B.C. (1985) Board efficiency and effectiveness. In E. Mattar & M. Balls (Eds.), *Handbook for corporate directors* (pp. 12.1–12.10). New York: McGraw-Hill.
- TOMÁS CARPI, J.A y MONZÓN, J.L. *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*. Valencia: CIRIEC, Valencia, 1998.
- TUGGLE, C.S., SIRMON, D.G., REUTZEL, C.R. y BIERMAN, L. (2010). Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*, Nº 31, Vol. 9, pp. 946-968.
- VENTOSA, I.F. y UDINA, T. (2012) La actividad de las cooperativas de consumidores, en *Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas*, *Julía J.F (ed)*, Fundación Cajamar.
- WOODWARD, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London.

LAS ONG MICROFINANCIERAS PERUANAS: ¿SIGUEN MANTENIENDO SU MISIÓN SOCIAL?

POR

Raquel MARBÁN FLORES¹

RESUMEN

En los últimos años el crecimiento del sector microfinanciero ha sido considerable, hecho que ha venido en paralelo con la aparición de marcos reguladores que se marcan como objetivo impulsar la expansión del sector. Es el caso de Perú, país en donde, sin embargo, varias ONG han decidido no convertirse en instituciones reguladas argumentando que esto las alejaría de la función social para la que fueron creadas. En un mercado competitivo, con un marco legislativo que impulsa la formalización de las instituciones microfinancieras, cuál sea el papel de las ONG es una cuestión que merece estudio. Es el objetivo de este artículo, que analiza la función social de las ONG peruanas que no se han acogido a la regulación. Para ello, un número de indicadores (atención a la mujer, crédito medio, destino del crédito, entre otros) son analizados. Estos indicadores son usados para evaluar la función social que llevan a cabo estas ONG y para conjeturar sobre su futuro en este entorno cambiante.

Palabras clave: microfinanzas, microcréditos, tercer sector.

Claves Econlit: G21, Q14, R11.

ABSTRACT

In recent years, the growth of the microfinance sector has been significant. Either as a cause or as a consequence, some governments have decided to make it part of the financial system adapting regulatory frameworks to allow the sector to continue to expand as the number of formal institutions increases. It is the case in Peru where many NGOs have decided not to become regulated, arguing that this change could leave them to move away from the

¹ Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. Dirección de correo electrónico: rmarban@ccee.ucm.es.

social aims for which they were created. In an increasingly competitive marketplace, where the legal framework encourages the regulation of microfinance institutions, there appears to be a need to study the potential future role of NGOs in the sector. In consideration of this question, this paper attempts to analyse the social role of those NGOs that have decided not to become regulated institutions. In this study a number of social indicators are analysed; these include the number of female clients, average loan amount and how loans are used, among others. These indicators will be used to attempt to evaluate the social role of unregulated NGOs and their prospects in this new context.

Keywords: Microfinance, microcredit, third sector.

1. INTRODUCCIÓN

El sector microfinanciero ha demostrado ser una importante herramienta en la lucha contra la pobreza, desempeñando un papel clave en la inclusión social y financiera especialmente en los países en desarrollo (Khalily *et al.*, 2000; Pogge, 2002; Aghion y Morduch, 2005; Jeppesen, 2005; Agbeibor, 2006; Caniels *et al.*, 2006; Helms, 2006; Diniz *et al.*, 2008; Roodman y Morduch, 2009; Chu, 2010; Marbán Flores, 2011; Syed, 2012). Sin embargo, y a pesar del éxito demostrado, actualmente este sector podría estar alejándose del fin social para el que fue creado, dejando de otorgar créditos a la población más pobre para atender a una “capa intermedia” de pobreza, es decir, personas que están excluidas del sector financiero pero que no se encuentran entre los más necesitados (CGAP, 2001; Robinson, 2001; Alves y Soares, 2006; Goldberg y Karlan, 2006; Marbán Flores, 2008).

Originariamente, en el sector microfinanciero operaban exclusivamente organizaciones sin ánimo de lucro y cooperativas con fuerte orientación social. Posteriormente fueron llegando al sector nuevos agentes tales como bancos comerciales, que incluyen como parte de su actividad los servicios microfinancieros, y otros modelos de IMF (Instituciones Microfinancieras) creadas para atender a personas excluidas financieramente pero con ciertos recursos económicos. Este fenómeno no se ha producido de igual manera en todos los países. Por ejemplo, en América Latina comenzó en la década de los ochenta del siglo pasado (Marulanda y Otero, 2005).

Estos nuevos agentes, especialmente los bancos comerciales, han visto en las microfinanzas una oportunidad para crecer (CGAP, 2005), oportunidad que se reforzaría con una regulación que permitiera nuevas actividades y propiciara el desarrollo del sector. Los

gobiernos han respondido a esta demanda y en aquellos países donde el sector microfinanciero ha alcanzado cierta madurez se han elaborado marcos reguladores específicos. Los marcos reguladores pretenden poner las condiciones para que el volumen de los servicios financieros prestados y el número de clientes atendidos se incrementen (Christen *et al.*, 2003).

Algunos autores ven en la regulación una gran oportunidad para que las organizaciones no gubernamentales (ONG) se transformen en nuevas entidades jurídicas, hecho que les permitiría acceder a capital (Khandler, 2005), ganar legitimidad, aumentar el número de empleados y clientes, permitir la entrada de nuevos socios, y ofrecer servicios financieros diferentes de los préstamos (Khandler, 2005; Lauer, 2008). Otros autores, por el contrario, temen que las ONG transformadas pasen a atender a una población “menos pobre” para poder ser sostenibles (Mayoux, 2001; Goldberg, 2005; Lafourcade *et al.*, 2005; Mersland and Oystein, 2010). Su argumento es que la preocupación por la rentabilidad puede llevar a las organizaciones a abandonar segmentos de mercado menos rentables a corto plazo o reducir servicios como la educación, el asesoramiento o la atención sanitaria, que han venido formando parte de la acción social del microcrédito pero que, obviamente, tienen un efecto negativo inmediato en la cuenta de resultados de la entidad (de la Torre *et al.*, 2007; Lewis, 2008; Lauer, 2008). Se pueden apreciar ciertas ventajas a la regulación tales como que permiten captar recursos a través de los depósitos públicos, se produce una mayor estandarización de los informes financieros y esto repercute sobre una mayor transparencia y reducción del riesgo moral (Thankon, 2004). A esto hay que añadir que los argumentan a favor de la regulación prudencial consideran que pueden prevenir el riesgo de un posible aprovechamiento de los inversionistas y otros agentes de mercado, especialmente entre las instituciones capaces de tomar depósitos del público (Chávez y González Vega, 1994).

En América Latina, uno de los pioneros en la creación de un marco regulador adaptado al sector microfinanciero fue Perú (Microscopio BID, 2012). En la década de los noventa se elaboró un marco regulador que pretendía impulsar el sector y lo ponía bajo la supervisión de la autoridad bancaria peruana (SBS, Superintendencia de Banca y Seguros y el Banco Central de Reservas de Perú). Como en otros lugares, las reacciones fueron también encontradas: lo que podía parecer una gran ventaja en el contexto peruano, en donde el sector es muy competitivo y las ONG deben pagar impuestos sobre intereses devengados, fue visto por algunas organizaciones como una dificultad que les podría desviar de su misión social.

Dos décadas después de la aparición de nuevos agentes y de los primeros pasos de la regulación microfinanciera siguen operando en Perú 13 ONG que no se han transformado en instituciones reguladas (Mix market², 2013; COPEME, 2012), en algunos casos por su reducida dimensión, en otros por considerar que transformarse puede alejarles de su misión social e incluso existen organizaciones que deseaban transformarse pero no obtuvieron la pertinente autorización. En este contexto, parece tener sentido analizar si las ONG que no se transformaron en instituciones reguladas han mantenido su orientación social y, por tanto, verificar si su decisión ha estado justificada.

Es el objetivo de este artículo, mediante el análisis de una serie de indicadores, evaluar la orientación social de las ONG microfinancieras no transformadas comparándolas con la actividad de las transformadas. Para ello el presente trabajo se articula de la siguiente manera: en el apartado 2 se analiza el sector microfinanciero en Perú; en el apartado 3 se estudia el papel de las ONG peruanas que operan en el sector; en el apartado 4 se presentan algunos indicios que permiten articular un discurso sobre la realidad actual de las ONG y su papel social comparándolo con las EDPYME³; las conclusiones cierran el trabajo.

2. ORIGEN DE LAS MICROFINANZAS

El origen de las microfinanzas se remonta a la década de los 70 cuando en Bangladesh el profesor Yunnus, precursor de los microcréditos, empieza a conceder pequeños créditos a personas pobres sin ningún tipo de garantía (Armendáriz y Morduch, 2005). Poco a poco esta experiencia se fue consolidando hasta crear una de las instituciones microfinancieras más importantes del mundo: el Grameen Bank. Hoy en día es un referente en el sector microfinanciero (Fernández, 2006 en Galindo y Cuesta (Coord.); Lacalle, 2008).

Prácticamente al mismo tiempo en América Latina surgen otras experiencias similares. Debemos destacar el papel de Acción Internacional que en 1973 empezó a otorgar microcréditos en Recife (Brasil). Con el tiempo esta experiencia se ha ido extendiendo a la mayoría de los países de la región.

Estos pequeños créditos otorgados en Asia y América Latina compartían algunas características comunes. Una de ellas es que su principal objetivo era atender a la población

² MIX es la principal fuente de datos y análisis sobre microfinanzas. MIX provee información de desempeño sobre IMF, donantes, redes y proveedores de servicios dedicados a satisfacer las necesidades del sector financiero para clientes de bajos ingresos.

³ EDPYME son las instituciones reguladas transformadas de ONG.

más pobre y vulnerable. En este sentido las instituciones no solicitaban ningún aval o colateral que respondiera del crédito en caso de impago. Otra característica es que en la mayoría de los casos estas instituciones se orientaban a las mujeres que vivían en el medio rural, por considerar que era la población más vulnerable. Además, estos créditos tenían como objetivo principal el autoempleo a través de la creación de pequeñas empresas.

Con el paso del tiempo muchas de las instituciones microfinancieras (IMF) detectaron que la población a la que atendían tenía necesidades que iban más allá de un simple crédito (Banerjee and Duflo, 2010). En este sentido el concepto de los microcréditos se fue ampliando hasta lo que hoy se conoce como microfinanzas. Este nuevo concepto incluía otros servicios microfinancieros tales como los microleasing, los microseguros, los pequeños ahorros, etc. En esta línea algunas IMF, especialmente las del tercer sector, han ido más allá y están dedicando parte de sus recursos a la formación de sus beneficiarios en temas básicos como: el emprendimiento, la educación infantil o la sanidad más elemental. Sin embargo, este no ha sido el camino que han seguido todas las IMF porque muchas de ellas están sometidas a la presión de los donantes o a la regulación institucional que les exigen ser autosostenibles. En efecto, son muchos los ejemplos de las IMF que han tenido que centrarse en la sostenibilidad (o rentabilidad) dejando a un lado aspectos sociales tales como la orientación hacia la población más desfavorecidos (Khalily, 2000; Navajas, 2006; Marbán Flores y De Pablo Díez, 2012).

3. EL CASO PARTICULAR DEL SECTOR MICROFINANCIERO EN PERÚ

El sector microfinanciero peruano es uno de los más desarrollados y dinámicos de América Latina y entre los diez países mejores del mundo que pueden seguir ampliando el acceso de los servicios financieros a la población más desatendida (Microscopio del BID, 2014)⁴. Como prueba de su dinamismo, en el periodo que va de junio de 2011 a junio de 2012 el montante de los créditos directos otorgados a microempresas se había incrementado en un 14% (PCR, 2012).

De acuerdo con los últimos datos disponibles (SBS, 2013-2014; COPEME, 2014) en el sector operan una Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC), Cajas Rurales de Ahorro (CRAC), Cajas Municipales de

⁴ Pese a todo, la penetración de mercado del sector microfinanciero puede considerarse todavía baja, con una cartera de prestatarios pobres atendidos del 14% (Mix Market, 2008).

Ahorro y Crédito (CMAC), sociedades financieras, bancos comerciales, Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME) y ONG.

- La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) es el único banco de desarrollo (de los seis que existían) que sobrevivió a la crisis de la década de los noventa. Es una empresa autónoma de economía mixta perteneciente en un 98,56% al Estado Peruano y en el resto a la Corporación Andina de Fomento (CAF). Actúa como entidad “de segundo piso” otorgando créditos a entidades financieras reguladas orientadas a la microempresa y a la pequeña empresa (Mix market, 2012).
- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC), propiedad de los socios, ofrecen servicios a sus asociados en forma de depósito y acceso al préstamo. Existen 165 COOPAC que sirven aproximadamente a 700.000 socios en 21 regiones del país aunque sólo 112 están autorizadas a captar ahorro de los socios. Resulta difícil precisar cuál es el número de ellas que están dedicándose al sector microfinanciero. Están agrupadas en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Esta Federación es la encargada de la supervisión de las COOPAC (COPEME, 2014).
- Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) fueron creadas en la década de los noventa tras el cierre del Banco Agrario. Tienen la capacidad de captar ahorro del público y están especializadas en otorgar financiación a las medianas, pequeñas y micro empresas en el ámbito rural. En el año 2004 había 15 CRAC; actualmente son 9 las que operan en el sector microfinanciero en Perú (SBS, 2013; COPEME, 2014).
- Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) fueron creadas en la década de los ochenta (con el apoyo de la cooperación alemana) para atender a la población excluida del sistema financiero tradicional prestando servicios de ahorro y crédito. Estas instituciones eran originariamente propiedad de los gobiernos municipales o provinciales y se especializaron en la financiación de la pequeña y microempresa y del ahorro rural. En el año 2004 había 14 CMAC; el número se ha reducido a 12 (COPEME, 2014; SBS, 2013).
- Las sociedades o entidades financieras otorgan créditos, facilitan depósitos y en algunos casos ofrecen seguros y otros servicios como transferencia de dinero. Estas entidades han estado sometidas a procesos de transformación como sucedió con

Financiera Solución⁵ que fue absorbida por el Banco de Crédito de Perú (BCP). Existen 10 sociedades financieras en Perú (Mix market, 2013).

- Los bancos operan en la industria microfinanciera peruana desde la década de los noventa (Portocarrero, 2000). Entre los más importantes se pueden citar Banco del Trabajo y Mibanco. El Banco de Trabajo estaba orientado a conceder créditos de consumo a personas (no empresas) de estrato económico medio-bajo; tras su adquisición por Scotiabank Perú se ha transformado en la entidad financiera llamada CrediScotia Financiera. Mibanco surgió en 1998 en Perú sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú⁶; su número de clientes ha crecido significativamente en los últimos años pasando de poco más de 150.000 en el año 2005 a casi 500.000 en el año 2012 (Mix market, 2013; COPEME, 2014).
- Las Entidades de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (EDPYME) se crearon en 1994 por la resolución SBS n° 897-94 que permitía la formalización de las ONG en entidades microfinancieras. Muchas ONG se transformaron en instituciones reguladas para obtener ventajas como poder captar ahorros o estar exentas del pago del Impuesto General de Ventas en los intereses devengados sobre sus préstamos, obligación que deben satisfacer las ONG en Perú (Ebentreicho, 2005). En la actualidad, otorgan créditos similares a los que otorgan las CMAC (créditos microempresa, de consumo, comerciales, hipotecarios, etc.) pero no están autorizadas a captar ahorros del público⁷. Para evitar esta restricción y ampliar sus operaciones, algunas de estas instituciones han realizando un proceso de conversión en sociedades financieras. Como consecuencia de este proceso el número de EDPYME se ha reducido de 18 en el año 2004 a 8 en el año 2014 (COPEME, 2014).
- Las ONG que no se han transformado en EDPYME no están supervisadas por la SBS y por tanto, no están autorizadas a captar ahorros del público. En la actualidad existen 13 ONG⁸ (COPEME, 2014) que dan asistencia a la población más desfavorecida a través de las microfinanzas y de servicios adicionales en los ámbitos de la

⁵ Como empresa financiera centraba su actividad en el crédito al consumo y crédito a PYME.

⁶ Acción Comunitaria del Perú era una ONG con 42 años de experiencia en atención a la pequeña y mediana empresa.

⁷ Pueden, sin embargo, emitir tarjetas de crédito siempre que lo autorice la SBS (Microscopio BID, 2007).

⁸ Puede existir un número superior de ONG que operen en microfinanzas de forma residual. El dato aportado se basa en la información de Mix Market y la información de ASOMIF (publicada en <http://www.asomifperu.com/>)

capacitación, la educación o la salud. Comparativamente, estas organizaciones no tienen un gran peso en el sector microfinanciero peruano dado que atienden a unos 200.000 clientes frente los tres millones y medio de prestatarios que tiene el sector en Perú⁹. Compárese esta cifra con la de, por ejemplo, CrediScotia Financiera que tiene una cartera de clientes superior a los 700.000, aunque obviamente no es fácil determinar cuántos de sus clientes pueden considerarse pobres¹⁰ (Mix market, 2015).

4. LA REALIDAD DE LAS ONG MICROFINANCIERAS EN PERÚ

No se puede obviar el importante papel social que las ONG desempeñan atendiendo a la población más vulnerable cubriendo las necesidades básicas y ofreciendo acceso a formación, servicios sociales o asistencia sanitaria (Clark, 1991; Fiszbein y Lowden, 1999; Harper, 2002, Yun, 2011). En el sector microfinanciero, las ONG, en general, siguen esta línea de actuación y atienden a prestatarios de muy bajos ingresos. Obviamente, este mayor alcance (como se denomina en la terminología microfinanciera) puede implicar la “no eficiencia” de estas ONG (Roy y Chowdhury, 2009).

Es el caso en Perú, donde las ONG, que hasta ahora habían sido relativamente eficaces en la atención a segmentos rurales por estar ubicadas mayoritariamente en estas zonas, no tienen asegurada su supervivencia. La enorme competencia y la creciente demanda del sector microfinanciero está haciendo que instituciones que operaban sólo en zonas urbanas busquen nuevos segmentos de mercado en zonas rurales con menor competencia. Otra causa que frena el crecimiento de las ONG es la imposibilidad de captar ahorro, lo que genera una fuerte dependencia de la financiación externa (en forma de donaciones, subvenciones o, financiación de bancos comerciales). Además, las ONG peruanas se enfrentan a una desventaja adicional, y es que están obligadas a pagar impuestos sobre los intereses devengados. A todo lo anterior hay que añadir que sus tasas de eficiencia operativa son peores que las que presentan las IMF reguladas.

A pesar de todas estas limitaciones existen, como se ha indicado, 13 ONG que operan en la industria microfinanciera peruana y no se han transformado en IMF reguladas. La motivación no es la misma en todos los casos. Algunas de ellas mantienen firme su deseo de

⁹ El número total de clientes prestatarios en el sector microfinanciero peruano es de 3.600.000 y el número de clientes de depósitos asciende a 3.500.000 clientes (Mix Market, 2013).

¹⁰ Las entidades formales tienen 7,4 millones de prestatarios. Si el número de pobres de entre el total fuera sólo del 5%, eso significaría que llegan a 371.000 personas en situación de pobreza, cifra superior a los 192.000 que atienden las ONG.

no convertirse en IMF pues consideran que ello les desviaría de su orientación social. Otras, en cambio, estaban interesadas en transformarse pero no han sido autorizadas para hacerlo (es el caso de Prisma) o están en proceso de transformación (como es el caso de Fondesurco)¹¹.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y ANÁLISIS DE ALGUNOS INDICADORES SOCIALES EN LAS ONG Y LAS EDPYME

El presente trabajo pretende explicar qué trayectoria han seguido las ONG que decidieron no transformarse en reguladas. Para llevar a cabo este análisis se verificarán algunos indicadores o indicios que permitan evaluar su orientación social tanto en las ONG como en las instituciones que se han transformado en reguladas (EDPYME)¹².

Son varios los indicadores propuestos por instituciones como CGAP¹³ o Mix Market¹⁴ para medir el impacto social de una institución microfinanciera. Sin embargo, no siempre es fácil acceder a estos datos. Es por ello que para el presente trabajo se han seleccionado aquellos cuya información está accesible en fuentes fiables y pueden ser comparados (las ONG y las EDPYME). En este sentido, se han seleccionado cinco indicios que se estudiarán con mayor detalle en los subapartados siguientes pero que, de forma resumida, se enumeran a continuación:

- a) Atención a la mujer. Las organizaciones pioneras del microcrédito se centraron en la atención a la mujer por considerar que ésta era una población altamente vulnerable. De hecho, en su origen algunas ONG llegaron a tener porcentajes de prestatarios mujeres superiores al 90%. Hoy se estima que el sector microfinanciero atiende a más de 140 millones de mujeres en todo el mundo lo que supondría alrededor de un 75% de los clientes totales (Daley-Harris, 2011).
- b) Crédito promedio. Este es el indicador más usado por los inversores y donantes del sector microfinanciero para evaluar la orientación de las IMF hacia los segmentos de población más pobres (Shreiner, 2002, Cull et al., 2007). Para ellos la desviación de la

¹¹ Para que las ONG se transformen en instituciones reguladas (EDPYME) deben presentar cierto nivel de solvencia y rentabilidad exigido por el Banco Central de Perú. No se ha podido encontrar los criterios concretos requeridos por el Banco Central, se tiene constancia de ello por las conversaciones mantenidas con agentes del sector.

¹² Importantes organizaciones como CGAP (2001) consideran que las instituciones que proporcionan los servicios microfinancieros deben guiarse por cuatro principios básicos: servicios financieros a largo plazo, atención a un gran número de clientes, enfoque a los más pobres y autosuficiencia y sostenibilidad.

¹³ (CGAP, 2015).

¹⁴ Los indicadores propuestos en este trabajo han sido aplicados, en otros países y realidades, por autores como (Lewis, 2008), (Lauer, 2008) (Banerjee, Duglo, Glennester and Kinnan, 2014).

misión social de las instituciones se puede medir a través del promedio de los préstamos y de su evolución. Si este dato aumenta considerablemente puede ser porque la institución se esté moviendo hacia nuevos segmentos de clientes que probablemente no son tan pobres o incluso esté atendiendo a personas que ya cuentan con su propio negocio (Mesland, 2011).

- c) Créditos menores de 400 dólares USA. Este indicador está relacionado con el anterior porque los pequeños créditos suelen ser un indicio de que las instituciones están atendiendo a una población más vulnerable. Población con menos recursos es capaz de implementar un micronegocio, generalmente informal, con una menor cantidad de dinero (Mesland, 2011).
- d) Destino de los créditos. A raíz de la incursión de IMF reguladas se observó un cambio en el destino de los créditos. En un principio las IMF estaban más orientadas a la creación de micronegocios enfocados al comercio o al sector agrario (la mayoría de ellas eran informales). Con la aparición de las IMF reguladas en el sector microfinanciero, que tenían que tener ratios de rentabilidad adecuados, se modificó en cierta medida el destino de los créditos y fue orientándose hacia las pequeñas y medianas empresas.
- e) Presencia de las ONG en el mundo rural. Otra característica propia de las microfinanzas es la atención a la población que vive más alejada del sector financiero tradicional, en este sentido se han ubicado y siguen operando áreas rurales (Zhang et al, 2006). Las organizaciones pioneras en el sector, se ubicaron en el medio rural porque consideraron que allí vivía la población más desfavorecida. En el caso de Perú el 19,1% de la población que vive en zonas urbanas es pobre frente a un 54,2% de pobres que vive en las zonas rurales. Analizando los datos de pobreza extrema observamos que la brecha entre ambas zonas es aún mayor, dado que el 2,5% población que vive en las áreas urbanas se encuentra en pobreza extrema frente al 23,3% de población en extrema pobreza en el medio rural (Informe PNUD, 2010).

En el presente documento se ha analizado el periodo de tiempo comprendido entre los años 2005 y 2013. En ese sentido, se intentará hacer un análisis longitudinal (de los distintos indicadores sociales) entre el periodo de tiempo 2005 a 2013. No existen cifras oficiales anteriores al año 2005. Los datos se han extraído de los informes publicados por COPEME,

Mix market y SBSB¹⁵. El número de ONG ha variado en este periodo, pasando de 22 en el año 2005 a 13 en el 2013. Por lo tanto, y dependiendo del año analizado, el número de ONG varía a lo largo del estudio. En cuanto a la evolución de las EDPYME también ha descendido el número que operan en el sector microfinanciero en Perú, pasando de 14 en el año 2005 a 8 en el año 2014 (Mix Market, 2015) (COPEME, 2014).

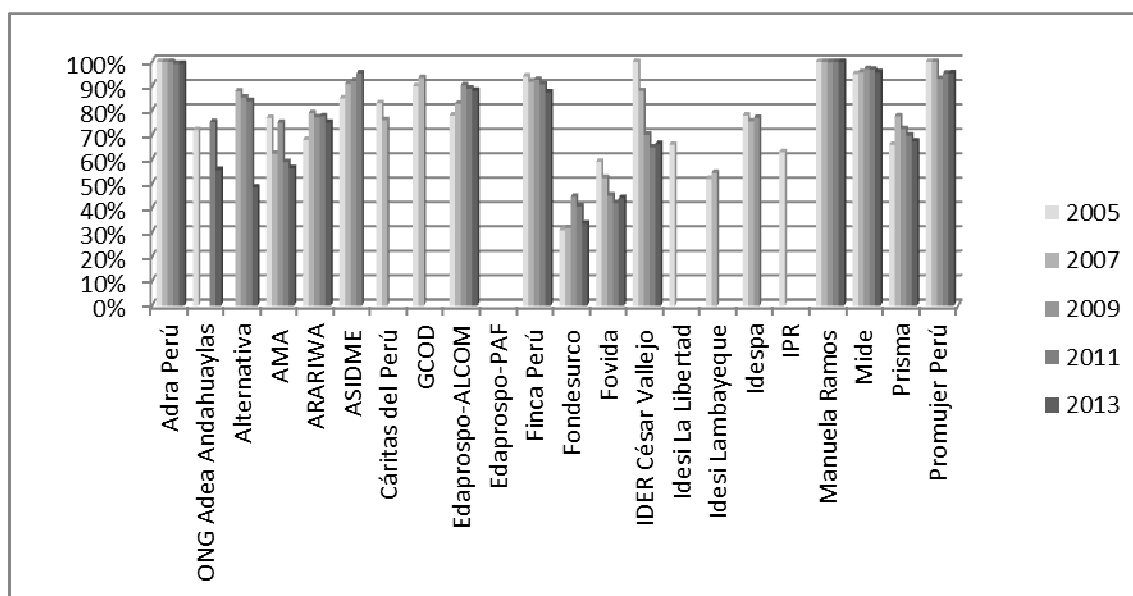
5.1. Atención centrada en la mujer

Son muchos los autores que argumentan que la pobreza repercute especialmente sobre la mujer. Es lo que se ha denominado “feminización de la pobreza” (Pearce, 1978; Hartman, 1990 y 1999). Esta situación se agrava por las mayores dificultades que tienen las mujeres para incorporarse al mercado laboral especialmente al mercado formal (Hardy y Hazelrigg, 1993; Choudhury y Leonesio, 1997; Hanson, 2009).

Por estas razones, desde su origen el sector microfinanciero ha mostrado gran interés por la atención a la mujer (Mody, 2000). Diferentes estudios han demostrado que el aumento de los ingresos de la mujer hace que se mejoren los niveles nutricionales de sus familias y la educación de los hijos y que se reduzca la natalidad (Panjaitan-Driodasuryo y Cloud, 1999; Hason, 2009). Una alimentación más completa o las mejoras realizadas en las casas gracias al microcrédito repercute, además de modo indirecto en la salud de los niños (Deloach y Lamanna, 2011, Syed y Naeem, 2012). Por último, las mujeres con acceso al crédito aumentan su poder en la toma de decisiones intrafamiliares (Ashraf *et al.*, 2006). Parece, en resumen, que el acceso al crédito genera el “empoderamiento” de la mujer siempre que se combine el microcrédito con otras políticas (Holvoet, 2004).

En esta línea las ONG peruanas están atendiendo, en su mayoría, a mujeres (véase la Figura 1). El porcentaje de prestatarias (mujeres) en la cartera de las ONG ha venido oscilado en el periodo de estudio entre un 70 y un 90%. La excepción son las ONG Fondesurco y Fovida que presentan un porcentaje más bajo especialmente en el año 2013 con alrededor de un 60% de prestatarios mujeres (COPEME, 2013).

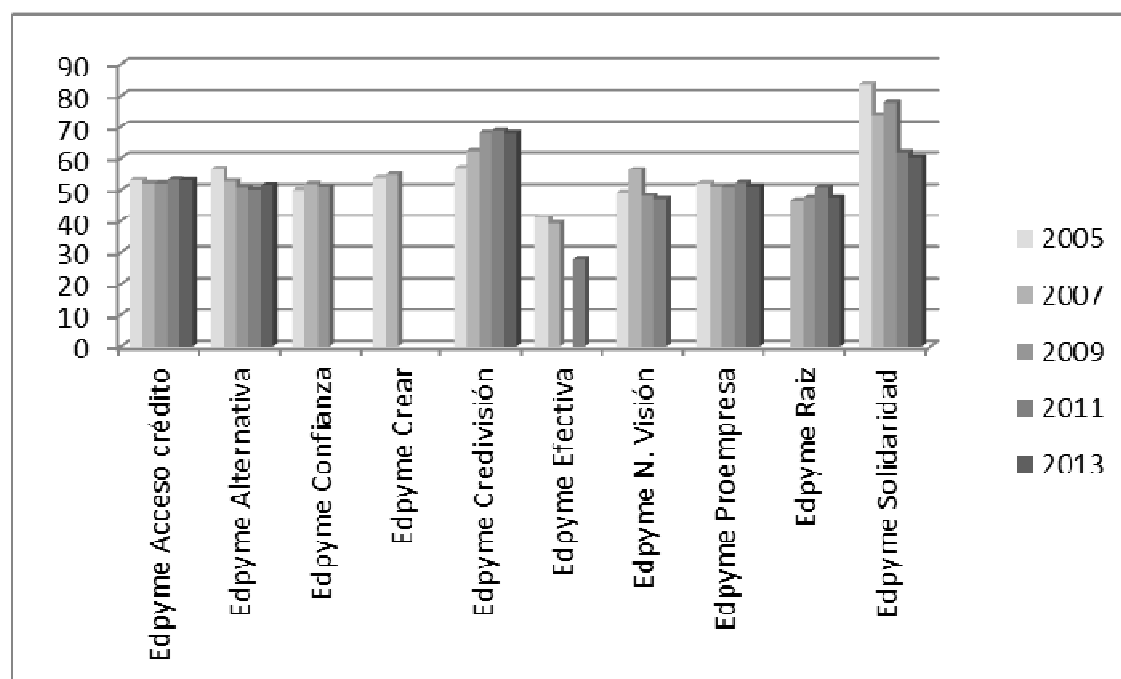
¹⁵ Algunos datos se han obtenido contactando directamente con las ONG.

Figura 1. Porcentaje femenino entre prestatarios de las ONG, 2005-2013

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de COPEME 2005-2013

En el caso de las EDPYME la mayoría de estas instituciones contaban con un porcentaje de mujeres en torno al 50% prácticamente en todo el periodo analizado (2005-2013). Sólo en el caso de la EDPYME Solidaridad se aprecia un descenso significativo en el porcentaje de mujeres que paso de un 80% en el año 2005 a un 60% en el año 2013. Tal y como se desprende de la información proporcionada por las instituciones¹⁶ no se aprecia que entre sus objetivos exista un especial interés por atender a las mujeres sino en la población más vulnerable (sin distinción de sexo).

¹⁶ Información obtenida a través de las páginas web de las EDPYME.

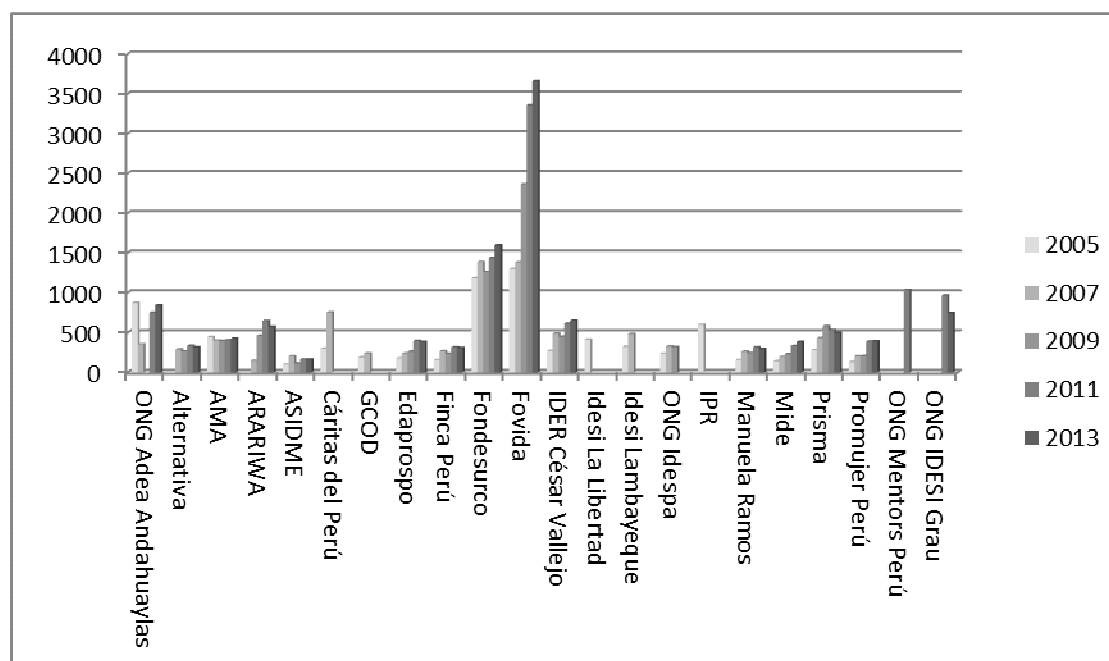
Figura 2. Porcentaje femenino entre prestatarios de las EDPYME, 2005-2013

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de COPEME 2005-2013

5.2. Crédito promedio

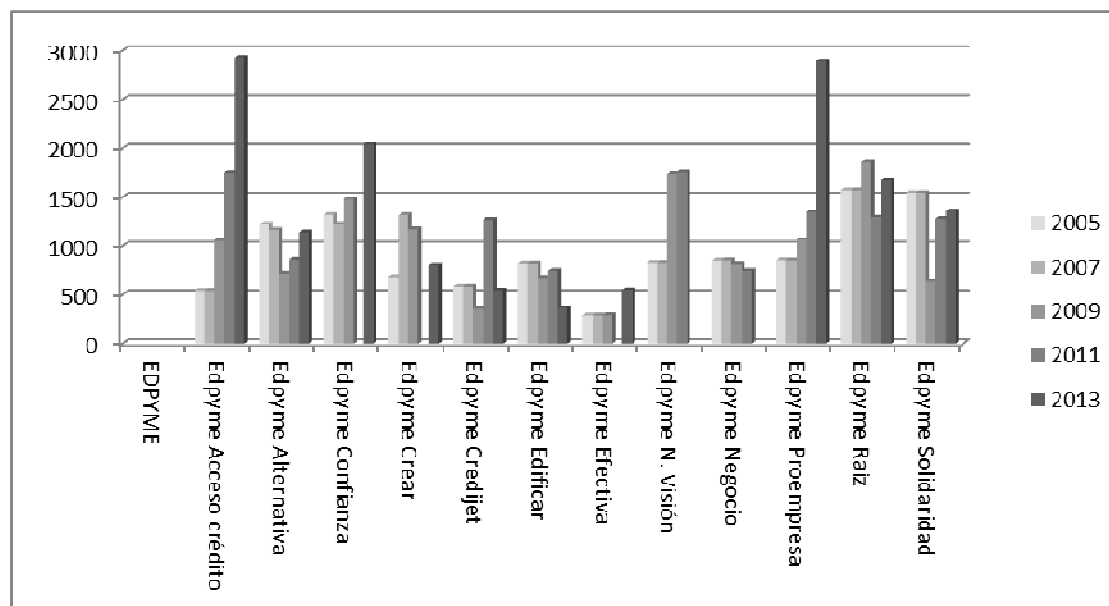
En el año 2013 en 11 de las 13 ONG analizadas el crédito promedio otorgado por las ONG estaba por debajo de los 900 dólares USA. Sólo en 2 de las 13 ONG, Fovida y Fondesurco, la media de los créditos otorgado era superior (1500 y 3600 dólares USA respectivamente en 2013). Estas dos organizaciones utilizan una metodología de crédito individual. En contraposición, 5 de las 13 ONG analizadas otorgaron en 2013, de media, créditos por debajo de los 350 dólares USA (Figura 3). Una de las razones que pueden explicar este reducido monto es la metodología crediticia de las ONG basada en los préstamos grupales o en bancos comunales, en contraste con las instituciones microfinancieras reguladas más enfocadas a la metodología individual¹⁷. Este resultado es coherente pues la metodología grupal es la más utilizada en zonas rurales o en pequeños pueblos (Lavoie *et al.*, 2011). Algunos estudios realizados en países como la India constatan las ventajas de la metodología grupal para las mujeres pues mejoran su relación con la comunidad a través de las reuniones del grupo (Lejano y Shankar, 2013).

¹⁷ Generalmente la metodología crediticia de grupos solidarios suele llevar implícito créditos de pequeños montos donde todos los miembros del grupo son solidarios de estos créditos. En este sentido esta metodología no suele estar vinculada a grandes créditos porque su orientación es la población más vulnerable que crea microempresas (informales).

Figura 3. Crédito promedio en las ONG, 2005-2013

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de COPEME, 2005-2013.

En cambio en el caso de las EDPYME la metodología crediticia está basada en créditos individuales en prácticamente todas las instituciones en todo el periodo analizado. Es por ello, el crédito promedio es algo mayor que en las ONG y rondaba los 1400 dólares USA en el año 2013 por encima de esta media están dos instituciones Acceso al Crédito y Proempresa que presentaron un crédito promedio cercano a 3000 dólares. Sin embargo, no ha sido siempre así porque en el año 2005 el crédito promedio de estas instituciones rondaba los 900 dólares USA incluso algunas instituciones como Acceso al Crédito y Proempresa presentaban datos por debajo de esta media, alrededor de 500 dólares USA y algo más de 800 dólares USA, respectivamente.

Figura 4. Crédito promedio en las EDPYME, 2005-2013

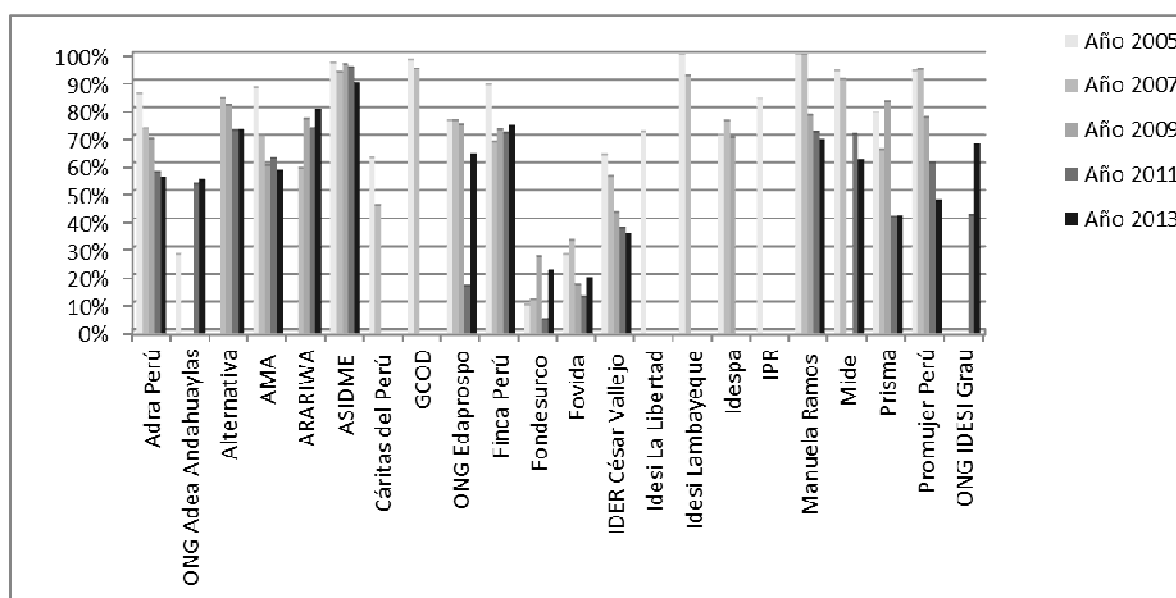
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de COPEME, 2005-2013.

5.3. Créditos menores de 400 dólares USA¹⁸

Otorgar pequeños montos de dinero en forma de crédito debería significar un mayor alcance, puesto que los recursos de las ONG estarían siendo distribuidos entre un mayor número de prestatarios. A esto hay que añadir que, aquellos que demandan pequeñas cantidades suelen ser las personas más vulnerables que con pequeñas cantidades de dinero son capaces de crear micronegocios con carácter informal.

Siguiendo este razonamiento, un buen número de las ONG microfinancieras peruanas estarían preocupadas por el alcance pues en el año 2013 entre el 60-80% de los créditos otorgados fueron menores a 400 dólares USA en 8 de las 13 ONG analizadas. Otro dato interesante es que los créditos de menores montos parecen estar vinculados al corto plazo, plazo que osciló, de media, entre 4 y 12 meses en el año 2013. Este dato no ha variado prácticamente durante el periodo de 2005 a 2013. Por último, también es importante el hecho de que el número de prestatarios ha aumentado durante este periodo de estudio, lo que podría implicar que los pequeños créditos están siendo destinados a nuevos clientes.

¹⁸ No se han podido encontrar datos de las EDPYME sobre los créditos concedidos por estas instituciones por debajo de 400 dólares. Sin embargo, se ha incluido este indicador por ser uno de los más importantes en el estudio del impacto y la atención a los más vulnerables en el sector microfinanciero (CGAP, 2015).

Figura 5. Créditos con montos menores de 400 dólares USA en las ONG, 2005-2013

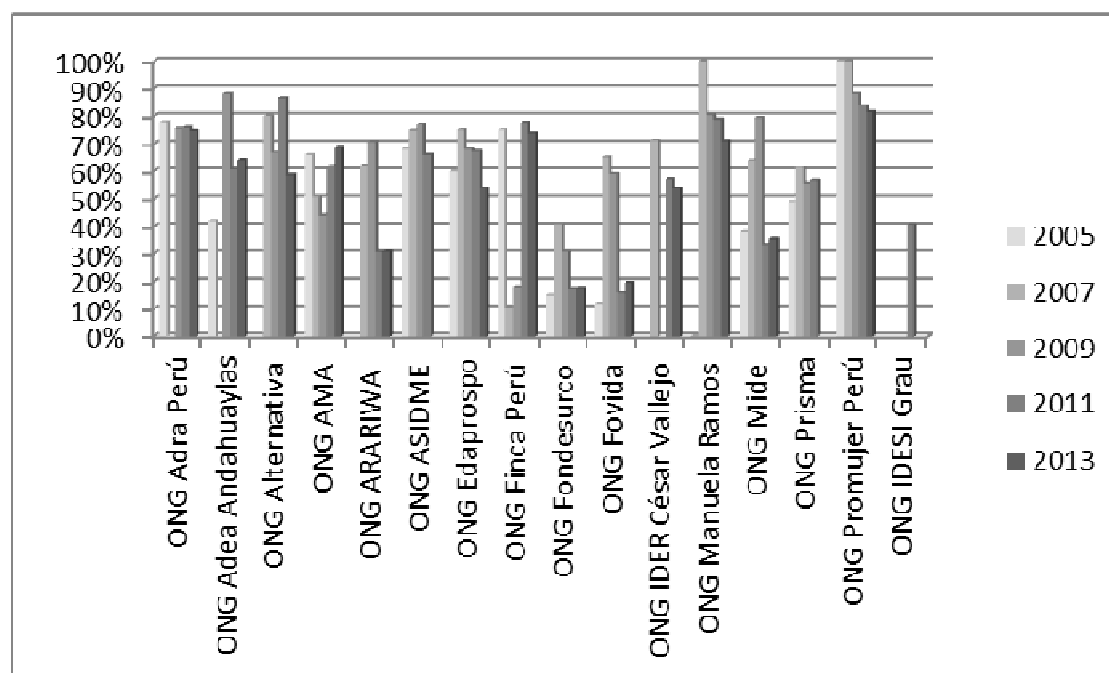
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de COPEME, 2005-2013

Tal y como se apuntó anteriormente en el caso de las EDPYME no se han encontrado datos sobre los créditos otorgados por estas instituciones de montos inferiores a los 400 dólares USA¹⁹.

5.4. Destino final del préstamo

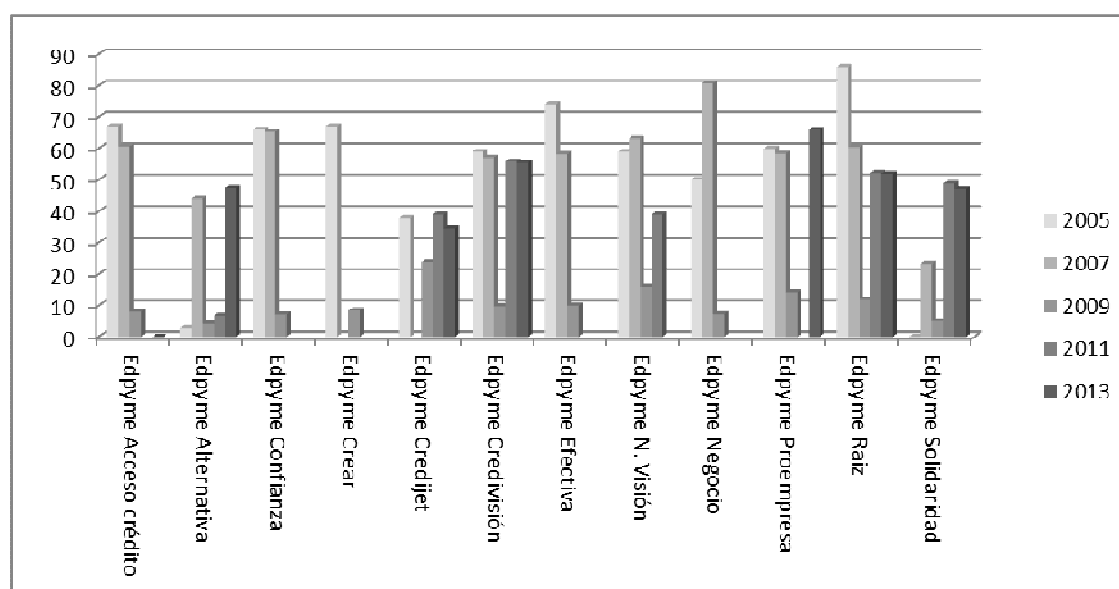
Del total de los créditos otorgados por las ONG un porcentaje relativamente alto ha ido a parar a sectores como el comercio (figura 6). No hay que olvidar que buena parte de las mujeres pobres de Perú trabajan en actividades relacionadas con el mercado informal como por ejemplo la venta en la calle, preparación de comidas, trabajos manuales, limpieza, etc (Hason, 2009). Tal y como aparece en el siguiente gráfico los porcentajes de créditos dedicados al comercio son altos en general en todas las ONG siendo Promujer, Manuel Ramos, Finca y Andra Perú las que presentan porcentajes en torno al 70% en todo el periodo, en cambio otras organizaciones como Fondesurco o Fovida mantienen porcentajes de crédito en todo al 20% dedicados al comercio. Estas dos últimas organizaciones se han orientado a los préstamos agropecuarios (de media en este periodo el 50% de sus préstamos fueron destinados a este sector).

¹⁹ No se ha encontrado información a este respecto en fuentes como COPEME, Mix Market o en la web del Banco Central Peruano.

Figura 6. Porcentajes de créditos concedidos para el comercio en ONG, 2005-2013

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de COPEME, 2013.

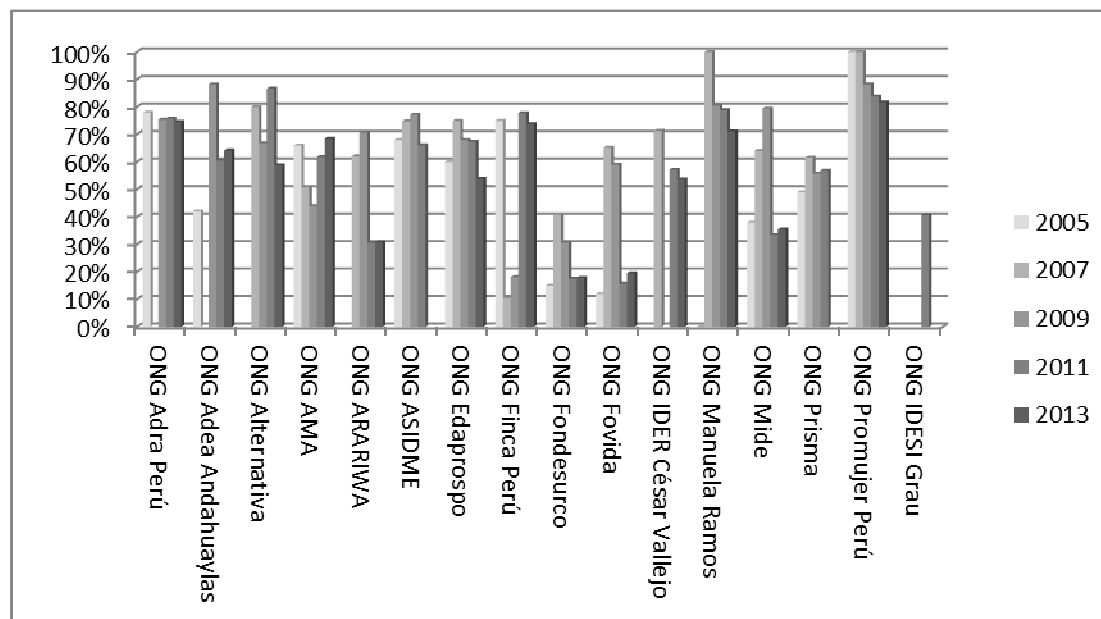
En el año 2005 en prácticamente todas las EDPYME el porcentaje de préstamos dedicados al comercio era superior al 50% y algunas instituciones como Raíz, Confianza, Crear o Efectiva incluso el porcentaje ascendían a un 70%. Sin embargo, en el año 2013 la mayoría de las instituciones han ido cambiando el destino hacia otros sectores como servicios siendo especialmente significativo el caso de la EDPYME Acceso al crédito que destinó el 100% de sus préstamos al servicio en el 2013 cuando en el 2005 el 69% de sus créditos se destinaba al sector comercio.

Figura 7. Porcentajes de créditos concedidos para el comercio en EDPYME, 2005-2013

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de COPEME, 2013.

Desde el año 2005 hasta el 2013 la mayoría de los prestatarios de las ONG analizadas han obtenido préstamos que se han destinado a microempresas (figura 8). Sólo algunas ONG como Manuel Ramos durante los dos últimos años analizados (2011 y 2013) no han destinado préstamos a microempresas o pequeñas empresas porque la mayoría se destinaron a consumo. No podemos olvidar que en América Latina los préstamos al consumo están apareciendo de forma cada vez más significativa en el sector microfinanciero en los últimos años (CGAP, 2001; Yancari, 2009; Karlan y Zinman, 2012).

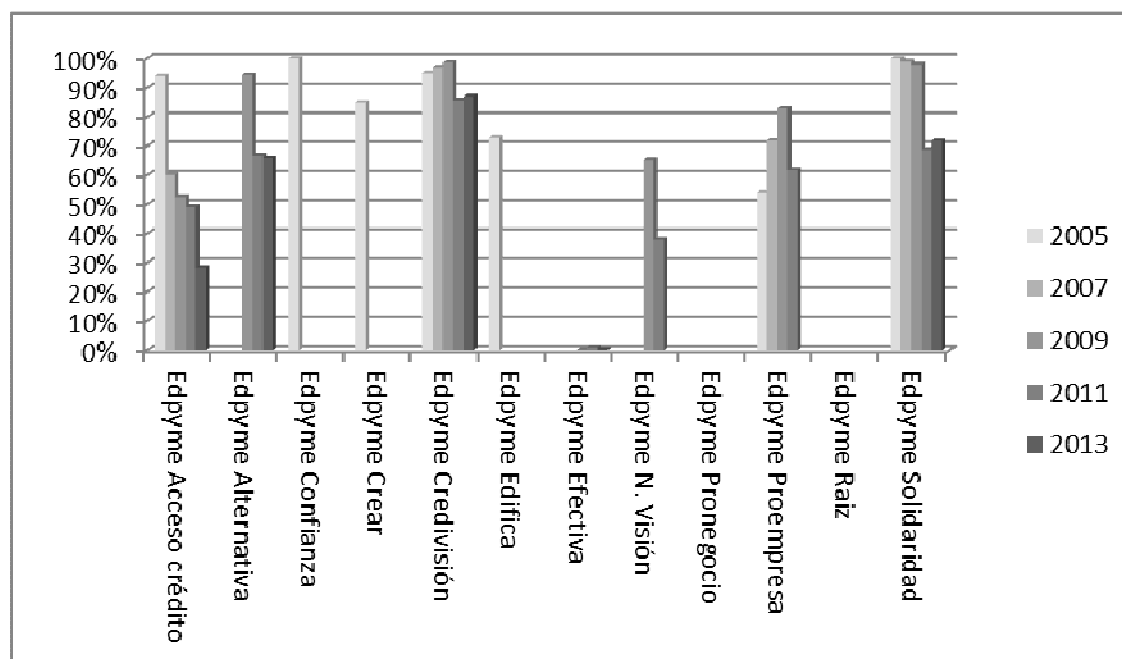
Figura 8. Porcentaje de créditos dedicados a microempresas y pequeñas empresas en ONG, 2005-2013



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de COPEME, 2005-2013.

En cuanto a los porcentajes de créditos destinados a la microempresas o pequeña empresa las EDPYME muestran datos divergentes. Algunas parece que con el paso del tiempo han ido dejando a un lado los créditos destinados a financiera microempresas o pequeñas empresas para financiar consumo o empresas medianas. Este es el caso de la EDPYME Acceso que presentaba un porcentaje de 94% de créditos destinados a las microempresas en el año 2005 y paso a un 28,4% en el año 2013. Pero, por otro lado están aquellas EDPYME que han mantenido porcentajes altos de atención a la microempresa a lo largo de todo el periodo como es el caso de las EDPYME Credivisión (con un porcentaje del 95% en el año 2005 y 87% en el 2013) o la EDPYME Solidaridad (100% en el año 2005 y 71,9% en el año 2013).

Figura 9. Porcentaje de créditos dedicados a microempresas y pequeñas empresas en EDPYME, 2005-2013



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de COPEME, 2005-2013.

5.5. Presencia en el medio rural

En Perú el 60,3% de las personas pobres del país viven en el medio rural. En pobreza extrema se halla el 27,8% de las personas que viven en Perú en zonas rurales frente a sólo un 2,8% de los que viven en el medio urbano (INEI, 2010). En general es además en el medio rural donde existe una mayor desigualdad de género (Ganka, 2012). En Perú los datos muestran una realidad dura para las mujeres del medio rural, un 56,2% no recibe ingresos por su trabajo (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social Perú, 2009) y un 33% son analfabetas (frente a un 10% de analfabetos hombres) (AECID, 2011).

De las trece ONG peruanas, nueve se crearon para atender a la población más desfavorecida del medio rural y siguen vinculadas a este medio, las otras cuatro restantes operan exclusivamente en el ámbito urbano (desde su origen)²⁰.

En cuanto a las EDPYME sólo dos de las ocho operan en el medio rural. Éstas EDPYME que operan en el medio urbano lo hicieron durante todo el periodo analizado, la

²⁰ Este dato ha sido obtenido en las distintas web de las ONG o en conversaciones con ellas.

mayoría de ellas se crearon para atender a personas desfavorecidas que viven en el entorno urbano.

6. DISCUSIÓN

El presente trabajo estudia si las ONG microfinancieras peruanas han sido capaces realmente de mantener su misión social en un mercado enormemente competitivo, y si por tanto ha estado justificada su negativa, en los casos en que así ha sido, a convertirse en instituciones reguladas.

A esta cuestión se responde examinando una serie de indicadores. El primero investiga cuál es la población objetivo a la que se dirige la actividad de estas ONG. Aunque resulta difícil establecer una caracterización precisa de la población objetivo, las ONG parecen seguir dando prioridad al medio rural donde vive en Perú la población más pobre. Y más en concreto a la mujer que habita en estas zonas. Con ello no hacen sino mantener lo que puede considerarse su seña de identidad, pues una buena parte de las ONG que hoy operan en Perú comenzaron su andadura en la década de los noventa atendiendo a mujeres que vivían en el medio rural. Comparando este dato con el de las EDPYME nos encontramos con importantes diferencias, dado que estas instituciones operan (la mayoría desde su creación) en el medio urbano y su población objetivo no está directamente vinculado al género.

En segundo lugar, la política crediticia puede ser un rasgo distintivo con respecto al resto de instituciones que operan en el sector. En efecto parece serlo pues muchas de las ONG están priorizando el otorgamiento de créditos reducidos, créditos que sus prestatarios destinan, en la mayoría de los casos, a pequeñas actividades comerciales o agropecuarias. El reducido monto y plazo de los microcréditos otorgados se puede además explicar por la metodología grupal o de banco comunal (frente a la metodología individual que suelen implementar las IMF reguladas). En el caso de las EDPYME el crédito promedio no baja de los 900 euros a lo largo de todo el periodo estudiado. Además, el crédito promedio ha ido incrementándose prácticamente en todas las EDPYME a lo largo del periodo analizado. Algo que va en línea con la metodología crediticia utilizada que es la individual, con los montos del crédito que van aumentando con el paso de los años y con el destino de los créditos que empezó siendo la microempresa pero parece que se está empezando a dar prioridad a las medianas empresas.

Otra característica que distingue a las ONG es el hecho de que su labor va más allá de la mera concesión del microcrédito. Siguen desarrollando programas o actividades que conllevan unos beneficios difíciles de cuantificar pero que tienen un indudable impacto sobre la vida de los prestatarios, sus familias y entorno. Aunque no existe demasiada información sobre estos programas, sí se conoce que las ONG microfinancieras peruanas desarrollan programas no vinculados directamente al microcrédito (talleres formativos sobre salud o educación de los hijos) y otros que sí lo están, como por ejemplo cursos de capacitación orientados al emprendimiento que permiten a los futuros prestatarios tener una mayor seguridad o confianza al emprender un micronegocio. Esto es interesante pues muchos autores destacan la importancia de una adecuada formación que permita a los prestatarios enfrentarse al emprendimiento de una actividad empresarial (Jamali y Keshishian, 2009; Valenzuela Ramírez, 2011; Al Mamun *et al.*, 2012). Debe además considerarse que los prestatarios del microcrédito no siempre tienen vocación para emprender un negocio (Saad, 2013) y que se hace, por tanto, muy recomendable que los prestatarios reciban capacitación adecuada a su perfil, al tipo de microempresa y a su nivel educativo. En el caso de las instituciones que se han regulado no llevan a cabo actividades más allá de las propias derivadas del crédito. En realidad, estas instituciones tienen una estructura y unos objetivos que parecen estar más cercanos a los bancos que a las ONG. Si bien es cierto, que algunas de las EDPYME tenían actividades más allá del crédito o el ahorro cuando eran ONG. A cambio la transformación en instituciones reguladas les ha permitido captar ahorro frente a las ONG que no pueden hacerlo.

En resumen, parece que las ONG, con luces y con sombras, están manteniendo su identidad en un escenario complejo marcado por el crecimiento del sector, la aparición de nuevos agentes y un marco legislativo que fomenta la competitividad del mercado. Quizá la clave radica en que operan en su mayoría en zonas rurales donde se siente menos la competencia y también en que desarrollan actividades sociales que crean un vínculo más estrecho con sus clientes. ¿Seguirá siendo esto así en el futuro? ¿Podrán seguir operando las ONG sin desviarse de su misión social en los próximos años? ¿Serán capaces de aguantar las presiones en un mercado cada vez más competitivo? Es difícil responder a estas cuestiones. Otros agentes, muy en concreto los bancos, parecen estar aumentando sus ratios de eficiencia y de manejo del riesgo, lo que les permite bajar los tipos de interés y, en último término, incrementar su alcance (Portocarrero *et al.*, 2012). Además, las donaciones externas son cada vez más reducidas y condicionadas a la consecución de objetivos. En cualquier caso, si estas

tendencias provocaran la desaparición de las ONG, su hueco, pequeño en cuanto a portafolio y número de prestatarios pero grande en cuanto a función social, sería difícil de cubrir.

BIBLIOGRAFÍA

- AECID (2011) *Agenda para la igualdad entre hombres y mujeres 2011-2015*. Editado por la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo y por el Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Social de Perú, Madrid-Lima, España, Perú.
- AGBEIBOR, Jr. W. (2006) Pro-poor economic growth: Role of small and medium sized enterprises. *Journal of Asian Economics*, N° 17, Vol. 1, pp. 35-40.
- AGHION, M. y MORDUCH, J. (2005) *The economic of micro-finance*. Editado por MIT Press, Cambridge, Reino Unido.
- ALVES, S.D.M y SOARES, M.M. (2006) Microfinanças: Democratização do Crédito no Brasil, Atuação do Banco Central. Editado por el Banco Central de Brasil.
- ARMENDÁRIZ DE AGHION, B. y MORDUCH, J. (2005) *The economics of microfinance*. Cambridge: MIT Press, cop.
- ASHRAF, N., KARLAN, D. y YIN, W. (2006) Female Empowerment: Impact of Commitment Savings Product in the Philippines. *Quarterly Journal of Economic*, N° 121, Vol. 2, pp. 635-672.
- BARNERJEE, A. and DUFLÓ E. (2010) Giving Credit Where it is due?. *Journal of Economic Perspectives*, N° 24, Vol. 3, pp. 61-80.
- CANIELS, M.C.J, ROMIJN, H.A y DE RUIJTER-DE WILDT, M. (2006) Can business development services practitioners learn from theories of innovation and services marketing?. *Development in Practice*, N° 16, Vol. 5, pp. 425-440.
- CGAP (2001) Comercialización y desvío de la misión. La transformación de las microfinanzas en América Latina. *Estudios Especiales CGAP*, Washington, DC, EE.UU.
- CGAP (2005) Bancos comerciales y microfinanzas: Evolución de los modelos que han dado buenos resultados. *Enfoque de CGAP*, 28, junio. Washington, DC, EE.UU.
- CGAP (2015) The Universal Standards for Social Performance Management. Acceso en: <http://sptf.info/spmstandards/universal-standards>.
- CHRISTEN, R.P., LYMAN T. y ROSENBERG, R. (2003) Microfinance Consensus Guidelines: Guiding Principles on Regulation and Supervision of Microfinance. Editado por CGAP. Washington, EE.UU.

- CHOULDHURY, S. y LEONESIO, M. (1997) Live-cycle aspects of poverty among older women. *Social Security Bulletin*, N° 60, pp. 17-36.
- CHU, M. (2010) Las microfinanzas: creación simultánea de impacto social y valor comercial. *Debates IESA*, 3 (XV).
- CLARK, J. (1991) *Democratising Development*. Editado por Kumarian Press, West Hartford, CT.
- COPEME (2005) Reporte anual del Consorcio de organizaciones privadas de promoción de la micro y pequeña empresa. Recuperado el 10 de abril de 2011 de www.copeme.org.pe.
- COPEME (2007) Reporte anual del Consorcio de organizaciones privadas de promoción de la micro y pequeña empresa. Recuperado el 10 de abril de 2011 de www.copeme.org.pe.
- COPEME (2009) Reporte anual del Consorcio de organizaciones privadas de promoción de la micro y pequeña empresa. Recuperado el 10 de abril de 2011 de www.copeme.org.pe.
- COPEME (2012) Reporte anual del Consorcio de organizaciones privadas de promoción de la micro y pequeña empresa. Recuperado el 25 de febrero de 2011 de www.copeme.org.pe.
- COPEME (2013) Reporte anual del Consorcio de organizaciones privadas de promoción de la micro y pequeña empresa. Recuperado el 20 diciembre de 2015 de www.copeme.org.pe.
- COPEME (2014) Reporte anual del Consorcio de organizaciones privadas de promoción de la micro y pequeña empresa. Recuperado el 20 diciembre de 2015 de www.copeme.org.pe.
- CULL, R., DEMIGUCCI-KUNT, A., y MORDUCH, J. (2007) Financial performance and outreach: A global analysis of leading microbanks. *Economic Journal*, N° 117, Vol. 517, pp. 107–133.
- DELOACH St. y LAMANNA E. (2011) Measuring the Impact of Microfinance on Child Health Outcomes in Indonesia. *World Development*, N° 10, Vol. 39, pp. 1808–1819.
- DALEY-HARRIS, S. (2011) State of the Campaigning Report, 2011. Editado por Microcredit Summit Campaign.
- DE LA TORRE, A., GOZZI, J.C. y SCHMUKLER, S.L. (2007) Innovation experiences in Access to finance: market friendly roles for the visible hand. *World Bank Policy Research Working Paper*, 4326.
- DINIZ, E., POZZEBON M., JAYO, M. y ARAUJO, E. (2008) The Role of Information and communication Technologies (ICT) in Improving Microcredit: The Case of Correspondent Banking in Brazil. Documento presentado en *PICMET 2008 Proceedings*, 27-31 July, Cape Town, South Africa.

- EBENTREICH, M. (2009) Microfinance Regulation in Peru: Current State, Lessons Learned and Prospects for the Future. *Microfinance Gateway Resource Center*, N° 4. Recuperado el 15 de abril de 2012 de www.microfinancegateway.com/file/25523filePeru.pdf.
- FERNÁNDEZ, B. (2006) Microfinanzas en los países del sur: surgimiento y características generales. In: Á. GALINDO and M. DE LA CUESTA, eds, *Las microfinanzas, instrumento de desarrollo entre Europa e Iberoamérica*. 2006 edn. Salamanca: *Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca*, pp. 45-67.
- FISZBEIN, A. y LOWDER, P. (1999) Working together for a change: Government, civic and business partnerships for poverty reduction in Latin American and the Caribbean. Editado por el Banco Mundial, Washington, D.C., EE.UU.
- GANKA I. (2012) Improving Women and Family's Health through Integrated Microfinance, Health Education and Promotion in Rural Areas. *Journal of Sustainable Development*, N° 5, Vol. 5, pp. 32-45.
- GOLDBERG, N. (2005) Measuring the impact of microfinance: taking stock of what we know. *Grameen Foundation USA*. Recuperado el 5 de marzo de 2012 de www.grameenfoundation.org.
- GOLDBERG N. y KARLAN D. (2006) The Impact of Microfinance: A Review of Methodological Issues. *Financial Access Initiative and Innovation for Poverty Action*. Recuperado el 5 de marzo de 2012 de www.financialaccess.org.
- GUTIÉRREZ J. y GOITISOLO, B. (2011) Profitability and social performance of microfinance institutions: Empirical evidence of relations between different variable. *Revista de Economía Mundial*, N° 27, pp. 189-214.
- HARDY, M.A y HAZELRIGG, L.E. (1993) The gender of poverty in an aging population. *Research on Aging*, N° 15, pp. 243-278.
- HARTMAN, A. (1990) Aging as a feminist issue. *Social Work*, N° 35, pp. 387-388.
- HARPER, M. (2002) Grameen bank groups and self-help groups; what are the differences? Recuperado el 5 de abril de 2012 de www.microfinancegateway.org/content/article/detail/3249.
- HELMS, B. (2006) Access for All: Building Inclusive Financial Systems. Editado por el Banco Mundial.
- HISHIGSUREN, G. (2007) Evaluating mission drift in microfinance. Lessons for programs with social mission. *Evaluation Review*, N° 31, Vol. 3, pp. 203-260.
- INEI (2010) Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú. Indicadores social y de género. Recuperado el 10 de abril de 2012 de

<http://www1.inei.gob.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>.

INFORME PNUD (2010) Tercer Informe de Naciones de cumplimiento de los ODM. Editado por PNUD.

JAMALI, D. y KESHISHIAN T. (2009) Uneasy Alliances: Lesson Learned form Partnerships between Businesses and NGOs in the context of CRS. *Journal of Business Ethics*, N° 84, pp. 277-295.

KARLAN D. y ZINMAN J. (2012) List randomization for sensitive behavior: An application for measuring use of loan process. *Journal of Development Economics* 98, pp. 71–75.

KHANDLER, S.R. (2005) Micro-finance and Poverty: Evidence Using Panel Data from Bangladesh. *World Bank Economic Review*, N° 19, Vol. 2, pp. 263-286.

KHALILY, M.B., IMAM M.O. y KHAN, S.A. (2000) Efficiency and Sustainability of Formal and Quasiformal Microfinance Programs An Analysis of Grameen Bank and ASA en Rushidan I, Rahman y Shahidur R Kandker (eds). The Bangladesh Development Studies: an Special Issue on Microfinance and Development: Emerging Issue, N° 26, pp. 103-146.

LACALLE, M., ed, 2008. Microcréditos y pobreza: de un sueño al Nobel de la Paz. Madrid: Turpial.

LAFOURCADE, A., ISERN, J., MWANGI, P., y BROWN, M. (2005) Overview of the outreach and financial performance of microfinance institutions in Africa. *Microfinance Information Exchange (MIX)*. Recuperado 10 de abril de 2012 de www.ruralfinancenetwork.org/pubs/MIX%20Africa_Data_Study.pdf.

LAUER, K. (2008) Transforming NGO MFIs: Critical Ownership Issues to consider. *Occasional Paper*, N° 13. Editado por CGAP, Washington DC, USA.

LAVOIE F., POZZEBON, M. y GONZALEZ, L. (2011) Challenges for inclusive finance expansion: The case of CrediAmigo, a Brazilian MFI. *Management International*, N° 15, Vol. 3, pp. 57-69,113-118.

LEJANO, R.P y SHANKAR, S. (2013) The contextualist turn and schematics of institutional fit: Theory and a case study from Southern India. *Policy Sciences*, N° 46, pp. 83–102.

LEWIS, J.C. (2008) Microloan sharks. *Stanford Social Innovation Review*, summer: pp. 54-59

MAKITA, R. (2009) New NGI-Elite Relations in Business Development for the Poor in Rural Bangladesh. *Voluntas*, N° 20, pp. 50-70.

MAMUN, A.A., DAIKALAM J y HUDA N. M. (2012) Examining the Effect of Amanah Ikhtiar Malaysia's Microcredit Program on Microenterprise Assets in Rural Malaysia. *Asian Social Science*, N° 4, Vol. 8, pp. 25-42.

- MARBÁN, R. (2008) Estudio de los principales programas de microfinanzas desarrollados e implantados en el Sur de la India. *Revista de Economía Mundial*, N° 18, pp. 255-266.
- MARBÁN, R. (2011) The impact of microcredit on the life quality of women in the rural area in Andhra Pradesh (India). *Asian-Pacific Social Science Review*, N° 11, Vol. 2, pp. 43-56.
- MARBÁN, R. y DE PABLO, S. (2012) Las instituciones microfinancieras ante la crisis económica: La Fundación D-Miró como estudio de caso. *Revista Sociedades Rurales, Producción y Medio Ambiente*, N° 23, Vol. 12, pp. 44-69.
- MARULANDA, B. y OTERO M. (2005) The profile of microfinance in Latin America in 10 years: vision and characteristics. Editado por ACCION International. Boston, EE.UU.
- MAYOUX, L. (2001) Tackling the Down Side: Social Capital, Women's Empowerment and Microfinance in Cameroon. *Development and Change*, N° 32, Vol. 3, pp. 435-464.
- MERLAND, R. and OYSTEIN, R (2010) Microfinance Mission Drift? *World Development* N° 1, Vol. 38, pp. 28-36.
- MICROSCOPIO BID (2012) Microscopio Global sobre el entorno de negocio para las microfinanzas. Recuperado el 26 de febrero de 2013 de <http://www5.iadb.org/mif/es-es/portada/conocimiento/datadedesarrollo/microscopio.aspx>.
- MIX MARKET (2006) Benchmarking de las Microfinanzas en América Latina 2005. Editado por Microfinance Information Exchange. Washington, EE.UU.
- MIX MARKET (2009) Benchamarking de las Microfinanzas en América Latina 2008. Editado por Microfinance Information Exchange, septiembre. Washington, EE.UU.
- MIX MARKET (2010) Estadísticas Mix market. Recuperado el 5 de abril de 2012 de www.mix.market.org.
- MIX MARKET (2012) Estadísticas Mix market. Recuperado el 26 de febrero de 2013 de www.mix.market.org.
- MIX MARKET (2013) Estadísticas Mix market. Recuperado el 26 de febrero de 2013 de www.mix.market.org.
- MIX MARKET (2015) Estadísticas Mix market. Recuperado el 20 de diciembre de 2015 en www.mix.market.org.
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social en Perú. Informe Mujer y Hombres en Situación de Pobreza: 2009-2010. Recuperado el 5 de abril de 2012 www.mimdes.gob.pe/files/DIRECCIONES/DGPDS/indicadores/mujeres_hombres_pobreza.pdf.
- MODY, P. (2000) Gender Empowerment and Microfinance. Working Paper. Editado por Evans School, EE.UU.

- NAVAJAS, S. et al. (2006) Indicadores de Microfinanzas en América Latina: Rentabilidad, Riesgo y Regulación, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D. C.
- PANJAITAN-DRIODASURYO, R. y CLOUD K. (1999) Gender, Self-Employment and Microcredit Programs. An Indonesian Case Study. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, N° 39, pp. 769-779.
- PCR (2012) Informe sectorial del Pacific Credit Rating. Recuperado el 26 de febrero de 2013 de: www.ratingspcr.com/Sectorial%20Microfinanzas-%20Perú.pdf.
- PEARCE, D.M. (1978) The feminization of poverty: Women, work and welfare. *Urban & Social Change Review*, N° 11, pp. 28-37.
- PITT, M.M, KHANDKER, S.R, CHOWDHURY O.H y MILIMET D.L. (1998) Credit Programs for the Poor and the Nutritional Status of Children in Rural Bangladesh. *Populations Studies and Training Center Working Paper*, 98-01. Editado por R.I. Brown University.
- PORTOCARRERO, F. (2000) La Oferta Actual de Microcrédito en Perú en F. Portocarrero, C. Trivelli y J. Albarado (2002). Microcrédito en Peru: Quiénes Piden y Quiénes Dan. *Consorcio de Investigaciones Económica y Social*, 13-84.
- PORTOCARRERO, F.; BÉLANGER Ch. y PARADA M. (2012) Commercial bank and microfinance: Downscaling versus equity investments in MFIs in Peru. *Enterprise Development and Microfinance*, N° 23, Vol. 3, pp. 217-229.
- POGGE, T. (2002) World Poverty and Human Right: Cosmopolitan Responsibilities and Reforms. Polity Press, Cambridge, Reino Unido.
- RAFI, M. y MALLICK D. (2002) Group Dynamics in Development of the Poor: Experience from BRAC. *Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, N° 13, Vol. 2, pp. 165-178.
- ROBINSON, M. S. (2001) The Microfinance Revolution. Editado por el Banco Mundial y Open Society Institute.
- ROY J. y CHOWDHURY, P.R. (2009) Public-private partnerships in micro-finance: Should NGO involvement be restricted? *Journal of Development Economics*, N° 90, pp. 200-208.
- ROODMAN, D. y MORDUCH, J. (2009) The Impact of Microcredit on the Poor in Bangladesh: Revisiting Evidence. *Working Paper*, 174, Central for Global Development. Recuperado el 10 de abril de 2012 de www.cgdev.org/content/publications/detail/1422302.

- SAAD, A. (2013) The Impact of Credit and Non-Credit Aspects on Self-Employment Profit: A Comparison of Microcredit Programs and Commercial Lenders in Rural Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, N° 1, Vol. 47, spring.
- SBS (2013) Estadísticas. Recuperado el 25 de febrero de 2013 de www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.
- SCHREINER, M. (2002) Aspects of outreach: A framework for discussion of the social benefits of microfinance. *Journal of International Development*, N° 14, pp. 591–603.
- SYED F.E.H. (2012) Developing microfinance sector in Balochistan. *Pakistan & Gulf Economist*, N° 31, Vol. 11, pp. 70-72.
- SYED F. E. y NAEEM, H. (2012) The impact of microfinance on social mobility, an empirical evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, N° 3, Vol. 9, pp. 81-89.
- UNICIRDAP (1999) United Nations Interagency Committee on Integrated Rural Development for Asia and the Pacific, 1992. Partners in Rural Poverty Alleviation: NGO Cooperation United Nations, New York, EE.UU.
- VALENZUELA, I. (2011) Profundidad de alcance en un contexto de comercialización de las microfinanzas en el Perú, *Economía*, N° 68, Vol. XXXIV, pp. 33-63.
- YANCARI, J. (2009) Crisis y pobreza rural en América Latina: el caso de Perú. Documento de Trabajo N°41. Latin American Center for Rural Development (Rimisp), Santiago, Chile.
- YU, X. (2011) Social enterprise in China: Driving forces, development patterns and legal framework. *Social Enterprise Journal*, N° 7, Vol. 1, pp. 9-32.
- ZHANG, J., LI X. y ROZELLE, S. (2006) Self-employment with Chinese-characteristics: The forgotten engine of rural China's growth. *Contemporary Economic Policy*, N° 24, Vol. 3, pp. 446–458.

¿SON LOS VOLUNTARIOS UN RECURSO SUSTITUTIVO DE LOS TRABAJADORES? UNA APROXIMACIÓN DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL ARAGONESA

POR

Silvia MARTÍN BAILÓN,
Ana José BELLOSTAS PÉREZGRUESO y
Francisco José LÓPEZ ARCEIZ¹

RESUMEN

Las fundaciones son una de las manifestaciones de la Economía Social. Tradicionalmente, estas entidades han sido promovidas desde entornos familiares dando lugar a fundaciones de origen familiar. Dentro de la Comunidad Autónoma de Aragón constituyen un 24% del total de fundaciones activas. En estas entidades se concentran dos tipos de recursos humanos; trabajadores y voluntarios. El objetivo de este trabajo es estudiar la relación existente entre ambos dentro de este tipo de fundación, así como la influencia de las principales características económico-financieras de la misma sobre esta relación. Para ello, se ha tomado como punto de partida una muestra compuesta por 117 fundaciones activas en dicha Comunidad Autónoma. A través de un análisis de regresión y bajo un enfoque multigrupo se ha dado respuesta al objetivo de trabajo. Los resultados obtenidos muestran en términos generales una relación de complementariedad entre ambos recursos humanos. Además, se observa como las fundaciones más grandes, con fuerte liquidez, poco endeudadas, con dependencia de subvenciones públicas, bajos niveles de eficiencia económica y dedicadas a actividades religiosas intensifican la relación de complementariedad entre trabajadores y voluntarios.

Palabras clave: Recursos humanos, complementariedad, Tercer Sector, entidades sin fines lucrativos, características económico-financieras.

Claves Econlit: L30, L31, M10.

¹ Universidad de Zaragoza. Email: bellostas@unizar.es.

ABSTRACT

Foundations are one manifestation of Social Economy. Traditionally, these entities have been promoted by family environments giving room to family foundations. In Aragon, these entities are a 24% of the total of active foundations. The aim of this paper is to study the relationship between workers and volunteers in a nonprofit organization, as well as the influence of economic-financial characteristics of it in this relationship. To do that, it has been taken, as a starting point, a sample of 117 nonprofit organizations that operate in that region. To this aim, a regression analysis and a multigroup approach have been taken as starting point. In general terms, the obtained results show a complementary relationship between both human resources. Furthermore, it is note as the largest foundations, with strong liquidity, slightly indebted, dependent on public subsidies, low economic efficiency and dedicated to religious activities, intensify the relationship of complementarity between workers and volunteers.

Keywords: Human resources, complementarity, Third Sector, nonprofit, financial and economic characteristics.

1. INTRODUCCIÓN

El Tercer Sector constituye un pilar fundamental en las políticas sociales, económicas y de fomento del empleo en nuestro país, y por extensión en la Comunidad Autónoma de Aragón (System Innovación y Consultoría, 2015). En esta región, las fundaciones adquieren un papel relevante, siendo 492 el número de entidades censadas y activas, de las cuales un 52% son de origen familiar, dedicadas mayoritariamente al sector de los servicios sociales, seguido de la educación, formación, cultura y ocio (Directorio Fundaciones Aragón, 2012) y con fuerte presencia de trabajadores y, especialmente, voluntarios (32.000 voluntarios en 2013, según datos de la Coordinadora Aragonesa de Voluntariado).

Diversos estudios ponen de manifiesto la importancia del capital humano en las fundaciones de origen familiar (Sharma, 2004; Chrisman, Bauerschmidt y Hofer, 1998; Gallo, 1995; Ibrahim, Soufani y Lam, 2001; Ariza, Fernández y Tirado, 2016). Estas organizaciones cuentan con la presencia de miembros vinculados a través de lazos familiares tanto entre su personal laboral como entre sus voluntarios. En este tipo de organización, la gestión de los recursos humanos se ve impregnada por los valores propios de la familia que promueve la fundación. Entre estos valores destacan la implantación de políticas personalizadas de

recursos humanos (Instituto de Empresa Familiar, 2016), entre las cuales la promoción del empleo remunerado y el uso del voluntariado de una forma armónica juegan un papel relevante. A pesar de esta propuesta, la interacción entre ambos recursos humanos en estas entidades no ha sido contrastada, observándose en la literatura distintos tipos de relación para otras organizaciones sin fines lucrativos: Sustitución (Ariza-Montes, Roldán-Salguero y Leal-Rodríguez et al, 2015; Mook, Farrell, Chum, Handy, Schugurensky y Quarter, 2005), complementariedad (Liao-Troth, 2001) o independencia (López-Arceiz, Bellostas-Pérezgrueso y Rivera, 2015). El presente trabajo tiene como objetivo contribuir a este debate, analizando la relación entre voluntarios y trabajadores en el contexto de las fundaciones de origen familiar. Para ello, a partir de una muestra de 117 fundaciones se ha analizado la interacción entre ambos recursos humanos, así como los aspectos económicos y financieros de la entidad que la potencian (tamaño, estructura de inversiones, estructura de endeudamiento, subvenciones, eficiencia económica y tipo de actividad). Algunos autores, como Ellis (2010) entienden que la relación entre trabajadores y voluntarios es común a las distintas realidades fundacionales, con independencia de su posición económico-financiera, dados los principios que rigen esta relación en estas entidades. Por el contrario, Kaplan (2001) o Brudney y Meijs (2014) apuntan que a pesar de los valores que acompañan a la promoción del voluntariado y que serían comunes a las distintas fundaciones, lo cierto es que características vinculadas a su estructura económico-financiera moderarían esta relación. La falta de análisis en el contexto de las fundaciones de origen familiar es lo que ha llevado a plantear el estudio de la influencia de estas variables.

El trabajo presenta la siguiente estructura: en primer lugar, se presenta el marco teórico donde se desarrollará el concepto de fundación de origen familiar y las características de sus recursos humanos. Posteriormente se plantearán las hipótesis objeto de estudio, continuándose con una explicación de la metodología utilizada. Finalmente, se expondrán los resultados del análisis efectuado y las conclusiones del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Caracterización de las Fundaciones de Origen Familiar como Entidades Sin Fines Lucrativos

Las fundaciones de origen familiar son una expresión formal de la vocación e iniciativas filantrópicas de las familias. Como persona jurídica, una fundación de origen familiar carece de regulación propia, y está adscrita al marco legal general de fundaciones. En este sentido, se tratará de *una organización constituida sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general* (Ley 50/2002, de 26 de diciembre, art. 2). En esta línea, las fundaciones de origen familiar se distinguirán básicamente del resto porque expresan la voluntad de una familia, y además su patrimonio provendrá del patrimonio familiar.

De acuerdo con su origen, en la literatura se han modelizado este tipo de fundaciones en función de los motivos que impulsan al fundador a su constitución. Rey García (2012) o Rey García y Puig Raposo (2010) identifican tres tipos de fundaciones de origen familiar en función del sujeto que promueve la entidad; modelo familiar puro, modelo empresarial puro y modelo híbrido. A la propuesta de estos autores, en este trabajo se incorpora, siguiendo la clasificación hecha por Rey García y Puig Raposo (2013), el modelo de gestión empresarial (tabla 2.1).

El modelo familiar puro incorpora fundaciones que son promovidas, están gobernadas y son gestionadas por una familia, mientras que el modelo empresarial puro aglutina organizaciones donde estas funciones, responsabilidades y competencias son asumidas por representantes de la empresa familiar. Una combinación de los dos tipos anteriores es el denominado modelo híbrido (modelo 4), donde la dotación fundacional, la composición del patronato y la gestión de los recursos dependen indistintamente de la familia y de la empresa familiar. En el modelo 3, modelo de gestión empresarial, la fundación familiar adquiere un papel instrumental en la creación de una empresa familiar. En tal caso, la fundación será el propietario de la entidad mercantil, cuya dirección estratégica dependerá del patronato de la fundación.

Tabla 2.1. Clasificación de fundaciones por estructura y modalidad

	ESTRUCTURA DE CREACIÓN	MOTIVACIONES DEL FUNDADOR
MODELO 1. Modelo familiar puro	<pre> graph LR FAMILIA --> FUNDACION_FAMILIAR[FUNDACION FAMILIAR] </pre>	Definir y fortalecer la identidad familiar Preservar el legado familiar Ventajas de carácter lucrativo
MODELO 2. Modelo empresarial puro	<pre> graph LR FAMILIA --> EMPRESA_FAMILIAR[EMPRESA FAMILIAR] EMPRESA_FAMILIAR --> FUNDACION_FAMILIAR[FUNDACION FAMILIAR] </pre>	Creación de valor económico Generación de legitimidad
MODELO 3. Modelo de gestión empresarial	<pre> graph LR FAMILIA --> FUNDACION_FAMILIAR[FUNDACION FAMILIAR] FUNDACION_FAMILIAR --> EMPRESA_FAMILIAR[EMPRESA FAMILIAR] </pre>	Preservación del legado familiar a través del control en la gestión de la empresa familiar
MODELO 4. Modelo híbrido	<pre> graph LR FAMILIA --> EMPRESA_FAMILIAR[EMPRESA FAMILIAR] EMPRESA_FAMILIAR --> FUNDACION_FAMILIAR[FUNDACION FAMILIAR] </pre>	Definir y fortalecer la identidad familiar Preservar el legado familiar Ventajas de carácter lucrativo Creación de valor económico Generación de legitimidad

Fuente: Elaboración a partir de las propuestas de Credit Suisse (2010), Rey García (2012) y Rey García y Puig Raposo (2010, 2013)

Las motivaciones que pueden incentivar a una familia a llevar a cabo este tipo de iniciativas son diversas. Autores tales como Breeze (2009), Snowdon-Blanchard (2008), Schwass y Lief (2008), Zellweger y Nason (2008), Cruz, Larraza-Kintana, Garcés-Galdeano y Berrone (2014), Dou, Zhang y Su (2014), Hoy y Rosplock (2014), Winer (2012), Eichenberguer y Johnson (2011, 2013), entre otros, señalan como principal objetivo de la familia fundadora definir y fortalecer la identidad de la familia. Así, la fundación permitirá a la familia cultivar lazos familiares, fomentar la cohesión y la convivencia, fortalecer los valores de la unidad familiar y su transmisión intergeneracional. Otro posible objetivo que motiva la creación de una fundación familiar podrá ser la preservación y defensa del legado familiar, referido tanto a aspectos patrimoniales como culturales y de valores (Litz y Steward, 2000; Breeze, 2009). Una clara aptitud de preservación del legado familiar es el modelo 3, donde la fundación familiar es la propietaria de la empresa familiar. En este caso concreto, el control ejercido desde la fundación familiar puede tener el propósito de defender el patrimonio familiar o bien potenciar la responsabilidad social de la empresa familiar. Por último, algunos autores, como Bronfman (2009), Gray (2008) Hoy y Rosplock (2014) o Rey García (2012), perciben en la creación de fundaciones familiares, motivaciones de carácter lucrativo que favorecen la obtención de rendimientos familiares. De esta forma, cuando la familia crea una fundación utilizando como intermediario estructural la empresa familiar

(modelo 2), el motivo que subyace en la literatura es identificar la primera como una herramienta estratégica que proporciona valor a la empresa familiar. El valor reportado en estos casos sería medible tanto en términos económicos (Fernando y Almeida, 2012; Fitzgerald, Haynes, Schrank y Danes, 2010; Zellweger y Nason, 2008; Lähdesmäki y Takala, 2010; entre otros) como en términos de legitimidad (Zhang, Yang, Wang y Wang, 2012; Madden, Scaife y Crissman, 2006; Campopiano, De Massis y Chirico, 2014; Gautier y Pache, 2015).

Por lo tanto, bajo el concepto de fundación familiar se circunscriben realidades muy diversas que se distinguen por las motivaciones de la familia que promueve su creación. Las motivaciones familiares constituirán el germen de los valores que rigen la gestión de los recursos de la organización. Así, podremos encontrar fundaciones con una gestión con perfil más mercantilista frente a otras con rasgos propios del Tercer Sector.

2.2. Recursos humanos en las Fundaciones

Tradicionalmente, los recursos humanos son un aspecto distintivo en las entidades sin fines lucrativos, y más concretamente en aquellas de origen familiar (Sharma, 2004; Chrisman et al, 1998; Gallo, 1995; Ibrahim et al, 2001; Jiménez, 2013). Su capital humano está compuesto por las figuras del patrono, el personal directivo, el personal asalariado y el voluntario. Directivos y asalariados mantienen una relación laboral con la organización, mientras que el vínculo de los patronos y voluntarios se identifica con una relación no laboral, al margen de las exigencias del Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995). En concreto, la relación entre fundación y voluntario está regulada por la Ley 45/2015, de 14 de octubre, del Voluntariado, y las leyes de voluntariado de las distintas Comunidades Autónomas. En la actualidad, este último vínculo está articulado a través del contrato de voluntariado, generándose para ambas partes derechos y responsabilidades.

La relación laboral tiene una naturaleza jurídica diferente a un contrato de voluntariado, y por lo tanto otorga derechos y crea deberes que en algunos casos no serán coincidentes. En términos generales, una relación laboral constituye un vínculo de dependencia jurídica, económica y técnica entre el trabajador y la entidad contratante. En este sentido, la dependencia jurídica implica que el trabajador estará sujeto al derecho de dirección de la organización, lo que implica adoptar una disciplina relativa al lugar y tiempo en la prestación de trabajo personal. La dependencia económica origina el derecho del trabajador a

ser económicamente compensado por la prestación personal de sus servicios, libre de riesgos asociados a la evolución financiera de la entidad. Además, entre trabajador y empleador se detecta una dependencia técnica, entendida como la obligación del primero a ajustarse a los procedimientos y modalidades de ejecución de tareas programadas por la entidad. Los aspectos señalados anteriormente inspiran la redacción del art. 1 del Real Decreto Legislativo 1/1995, en el que se identifican los trabajadores asalariados con aquellos *que voluntariamente prestan sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario*. Asimismo, en el marco especial que regula la relación laboral entre el personal de alta dirección y una entidad (Real Decreto 1382/1985, arts 1.2 y 1.4) se identificará al personal de alta dirección como trabajadores con responsabilidades y poderes específicos vinculados con la titularidad jurídica y la gestión de la organización, definiendo una relación de dependencia laboral singular.

Frente a estas relaciones de naturaleza laboral retribuida, el vínculo de dependencia derivado de un contrato de voluntariado posee características diferenciales. Conceptualmente, el voluntario es toda persona física que se compromete voluntaria y solidariamente a realizar actividades de interés general, en el marco de programas desarrollados a través de entidades de voluntariado, sin contraprestación económica (art. 3, Ley 45/2015). García-Campa (2011), a partir del análisis de la Ley 6/1996 y fuentes autonómicas, detecta como los niveles de dependencia entre voluntario y fundación están en función especialmente de aspectos económicos. En este sentido, el contrato de voluntariado origina la obligación del voluntario a rechazar cualquier tipo de contraprestación por su implicación en programas y actividades, y el derecho a ser reembolsado en concepto de dietas, recibir formación adecuada y estar cubierto por un seguro que responda de posibles responsabilidades en el ejercicio de sus tareas. Además de los voluntarios, dentro de los vínculos no laborales también se ubicará la relación entre las fundaciones y sus patronos, cuyo origen radica en la aceptación de dicho cargo por parte de la persona designada. Este vínculo está delimitado en los arts. 15 y siguientes de la Ley 50/2002, donde los patronos se identifican como personas físicas que tienen plena capacidad de obrar, que no están inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos y que ejercen funciones similares a las de los socios dentro de las empresas. Es decir, los patronos forman parte del gobierno de las fundaciones. Asimismo se indica que el ejercicio de sus funciones se ejercerá gratuitamente, reconociéndoles el derecho a la percepción de dietas.

Por lo tanto, se observa que en el seno de las fundaciones existen básicamente dos tipos de recursos humanos diferenciados; trabajadores (retribuidos) y voluntarios (no retribuidos) (Blanco Puga, 1996). No obstante, autores como Benz (2005), Borzaga y Depedri (2005), Light (2002) y Bingle, Meyer y Taylor (2013) detectan que tanto en los trabajadores asalariados y personal de alta dirección, como en voluntarios y patronos se percibe una marcada orientación hacia la satisfacción no monetaria. A pesar de ello, los trabajadores asalariados y la alta dirección suponen un coste añadido frente a las relaciones no laborales. Por ello, aunque los gestores de los recursos humanos de las fundaciones deberán gestionar los valores de la organización a través de programas de motivación y de fidelización de sus recursos humanos, los desequilibrios financieros y otros aspectos contextuales podrían fomentar la sustitución de trabajadores por voluntarios.

2.3. Interacción entre los recursos humanos en las Fundaciones de origen familiar

La interacción entre los distintos recursos humanos es especialmente intensa en las fundaciones de origen familiar, dado que los valores de estas organizaciones impregnarán la gestión de sus trabajadores y voluntarios. Como señala Zurdo (2011), en el espíritu de la legislación actual, el voluntario no es mano de obra precaria, ni una figura para suplir profesionales remunerados, ni una persona en formación a través de prácticas no remuneradas, ni tan siquiera, un itinerario que permita el acceso al mercado laboral. A pesar de esta intención por parte del legislador, autores como Ariza-Montes et al (2015), Graff (2006), Mook et al (2005) consideran que existe una relación de sustitución entre trabajadores y voluntarios dentro de las fundaciones. En este sentido, argumentan que conforme aumenta el tamaño de la entidad, medido este en número de trabajadores, el volumen de voluntarios en la misma disminuye. Una explicación a este comportamiento puede encontrarse en Manetti, Bellucci, Como y Bagnoli (2014) o Selden y Sowa (2015), quienes consideran que la disposición de voluntarios dentro de las organizaciones genera costes implícitos, vinculados a su selección y formación. Así, se entiende que existe una relación sustitutiva entre estos dos colectivos ya que los costes generados por la captación de voluntariado mermarían los recursos disponibles para la contratación de personal asalariado.

Frente a la postura anterior, en la literatura también encontramos la corriente opuesta. Liao-Troth (2001) considera que la relación entre los voluntarios y los trabajadores tiene naturaleza complementaria. Este autor afirma que en aquellas organizaciones donde coexisten voluntarios y trabajadores, se detecta un enriquecimiento en habilidades y se incrementa la

capacidad para atender objetivos y demandas de un mayor número de stakeholders (Matusik y Hill, 1998; Gil-Lacruz, Marcuello-Servós y Saz-Gil, 2015). Como puede observarse a través de las opiniones de distintos autores, existe cierta contradicción, no habiendo sido además analizada esta relación en el contexto de las fundaciones de origen familiar. En consecuencia, con el fin de participar en este debate, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo,

H₁: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el número de trabajadores y el número de voluntarios que participan en las fundaciones de origen familiar.

Si la H₁ no es rechazada se entenderá que existe complementariedad entre trabajadores y voluntarios, en línea como la postura de Liao-Troth (2001). Este sería el resultado esperado si los valores de la familia promotora del proyecto fundacional se transfieren a la gestión de sus recursos humanos. Por el contrario, si esta hipótesis fuese rechazada se concluiría que la relación entre estos grupos tiene naturaleza de sustitución (Ariza-Montes et al, 2015; Graff, 2006; Mook et al, 2005) o de independencia (López-Arceiz et al, 2015).

La relación entre trabajadores y voluntarios podría verse influenciada por las características estructurales de las fundaciones (Chaves, Monzón, Pérez y Radrigan, 2013). Kaplan (2001) o Coates, Wicker, Feiler y Breuer (2014) proponen cómo la relación trabajadores-voluntarios estaría moderada por la financiación (estructura de endeudamiento y subvenciones) y la relación con los usuarios aproximada a través del nivel de eficiencia económica. Ariza-Montes et al (2015) identifican, entre otros factores el sector de actividad, la dependencia con el sector público y la estructura de inversiones como aspectos que pueden influir en la relación entre trabajadores y voluntarios. Brudney y Meijs (2014) por su parte apuntan como características moderadoras el tipo de actividad y la eficiencia económica. Mook et al (2014) únicamente detectan dos variables organizacionales de interés; tamaño y tipo de actividad. Asimismo, Chum, Mook, Handy, Schugurensky y Quarter (2013) evidencian cómo el tamaño de la entidad sería la única variable moderadora de esta relación. Por el contrario, otros autores, como Ellis (2010), consideran que estos aspectos no tienen capacidad para alterar ni rediseñar la composición de los recursos humanos de una fundación. Esta autora afirma que los principios que rigen los modelos de gestión de voluntariado son comunes, sin que se vean afectados por aspectos propios de la organización o por el entorno donde la entidad opera. Con la finalidad de valorar el rol de las características de las fundaciones de origen familiar en la relación trabajadores-voluntarios se ha decidido proponer las siguientes hipótesis,

H_{2a}: El tamaño de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

H_{2b}: La estructura de inversiones de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

H_{2c}: La estructura del endeudamiento de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

H_{2d}: Las subvenciones de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

H_{2e}: La eficiencia económica de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

H_{2f}: La actividad principal de las fundaciones de origen familiar es una variable moderadora en la relación voluntarios-trabajadores.

Estas hipótesis analizan la influencia de las siguientes características sobre la relación voluntarios-trabajadores: tamaño, estructura de inversiones, estructura de endeudamiento, subvenciones, eficiencia económica y actividad principal. Con el contraste de estas hipótesis se consigue una visión global de los aspectos que determinan la composición de los recursos humanos en una fundación de origen familiar. El no rechazo de alguna de estas hipótesis supondrá que la característica en cuestión es un aspecto moderador en la relación voluntarios-trabajadores. Mientras que el rechazo implicará que los aspectos económicos y financieros de la entidad no alteran la intensidad de la relación entre voluntarios y trabajadores.

3. METODOLOGÍA

3.1. Población y muestra

Según el Registro de Fundaciones y Asociaciones de Utilidad Pública del Gobierno de Aragón, la población de fundaciones aragonesas está compuesta por 492 organizaciones (Directorio de Fundaciones Aragón, 2012), de las cuales 254 son de origen familiar. Este estudio ha tenido acceso a una muestra de 117 entidades para un período de cinco años (2009-2013).

3.2. Principales variables

Para cada una de estas entidades se obtuvo información relacionada con sus Cuentas Anuales (Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Memoria Económica, Estados de Flujos de Efectivo y Estado de Cambios en Patrimonio Neto) y Memorias de Actividad (número de trabajadores y número de voluntarios). Esta información se extrajo del Protectorado de Fundaciones de la Comunidad Autónoma y de los Protectorados de los Ministerios de Sanidad, Educación y Justicia.

Para organizar el estudio de esta información se optó por una estructura basada en seis dimensiones: a) Tamaño de la entidad (activo total-AT, ingreso de explotación-IE, importe neto de la cifra de negocios-INCN), b) Estructura de inversiones (activo no corriente-ANC, activo corriente-AC, existencias-EXIST, realizable-REAL, disponible-DISP), c) Estructura de endeudamiento (patrimonio neto-PN, pasivo no corriente-PNC, pasivo corriente-PC), d) Subvenciones (explotación-SE, capital-SC), e) Eficiencia económica (resultado de explotación-RE, resultado financiero-RF, beneficio antes de impuestos-BAT, beneficio neto-BN) y f) Actividad². Esta estructura se desarrolló tomando como base el trabajo preliminar de Tuckman y Chang (1991). Estos autores propusieron la valoración de una entidad sin fines lucrativos a partir de cuatro aspectos financieros: Activo neto, estructura de costes, recursos financieros disponibles e ingresos por actividad. En este trabajo se ha realizado una adaptación de esta propuesta a la realidad española valorando cuatro dimensiones: Estructura de inversiones, estructura de endeudamiento, subvenciones y eficiencia económica. Además, siguiendo planteamientos más recientes, como Trussel (2002), Trussel, Greenlee y Brady (2002), Keating, Fischer, Gordon y Greenlee (2005) o De Andrés-Alonso, Garcia-Rodriguez y Romero-Merino (2015), se ha incorporado el tamaño de la entidad y el sector de actividad como variables de control. Dado el objetivo de estudio y teniendo en cuenta el tipo de entidad analizada se decidió relativizar las variables por el ingreso de explotación (IE) siguiendo la propuesta de Marcuello y Salas (1996)³. Además, con la finalidad de conocer la influencia de cada una de las dimensiones o características presentadas se optó por trabajar con variables binarias o dummy (Merino y Salas, 1995). Estas variables tomaron valor 1 cuando la entidad

² La variable actividad se estudió a partir de cinco categorías: salud, cooperación internacional, servicios sociales, actividades religiosas, actividad sindical y otros (entidades con una frecuencia inferior a dos).

³ La necesidad de relativizar tiene su origen en el denominado efecto tamaño (Galindo, 2005, p. 10). Este efecto provoca que entidades con alto volumen de activo, disfruten asimismo de alto nivel de beneficio o de ingresos en valores absolutos. Las correlaciones obtenidas entre estos valores absolutos se consideran espurias, dado que sólo recogen interacciones causadas por el tamaño. Para hacer frente a esta limitación y siguiendo el trabajo citado se ha decidido relativizar las variables teniendo en cuenta el ingreso de explotación, pasando así a trabajar en ratios. De esta forma, se consigue que las correlaciones no recojan el efecto de trabajar con valores absolutos.

presentaba elevada intensidad en la dimensión definida (valor superior a la mediana muestral) y 0 en caso contrario⁴. A pesar de existir otros planteamientos alternativos en el análisis de relaciones de moderación (Sharma, Durand y Gur-Arie, 1981), la transformación propuesta permite obtener variables cualitativas a partir de variables cuantitativas minimizando posibles pérdidas de información frente a otros métodos (James y Brett, 1984).

3.3. Análisis de datos

Dado el objetivo de este trabajo, se comenzó realizando un análisis de las medidas de posición de las fundaciones aragonesas de origen familiar. El propósito de este análisis fue caracterizar a estas entidades desde la información presentada en las Cuentas Anuales y Memorias de Actividad. A continuación, se analizó la información correspondiente a los recursos humanos, voluntarios y trabajadores empleados por estas entidades. Para ello se estudiaron tanto la mediana y desviación típica de las distintas plantillas como la matriz de correlaciones correspondiente a ambas magnitudes. A continuación, con la finalidad de testar las hipótesis planteadas en este trabajo se especificó el siguiente modelo de regresión lineal [1]:

$$Y_i = \alpha + \gamma X_i + v \quad [1]$$

donde Y_i representa el número de trabajadores, X_i el número de voluntarios, y finalmente v es la perturbación aleatoria. Este modelo se estimó para cada uno de los años analizados (2009-2013), intentando así evidenciar posibles cambios de tendencia a lo largo del período de análisis (Baltagi y Griffin, 1988; Kumbhakar, 1991, 1993)⁵. A través del parámetro γ es posible evaluar la relación existente entre los recursos humanos que posee la entidad. En línea con la primera hipótesis, se espera que este parámetro tome signo positivo y sea estadísticamente significativo.

El contraste de la segunda hipótesis exige introducir como variables moderadoras las dimensiones o características que poseen las fundaciones de origen familiar. De acuerdo con la agrupación realizada en la presentación de las principales variables, se han considerado seis familias de modelos: a) Tamaño de la entidad, b) Estructura de inversiones, c) Estructura de

⁴ Se exceptuó de esta última transformación a la variable actividad, dado que no posee naturaleza cuantitativa.

⁵ Por otra parte, se descartó plantear una regresión *pooled* dados los valores presentes en los test de Breusch-Pagan (1979) y Hausman (1978) para el modelo básico (Sig. <0.000). Este valor muestra fuertes correlaciones entre períodos que determinaron la necesidad de modelar el componente temporal bajo una regresión de efectos fijos y algoritmo de estimación de variables ficticias. Asimismo, esta opción permitió evaluar la evolución de la relación trabajadores-voluntarios año a año.

endeudamiento, d) Subvenciones, e) Eficiencia económica y f) Actividad. Para cada una de estas familias se ha estimado la ecuación general [1], existiendo dos grupos (0 y 1) definidos a partir de cada una de las características de la fundación [(I) $D=0$, (II) $D=1$]⁶. Este enfoque corresponde al análisis multigrupo que permite comparar la invarianza de un parámetro de interés entre distintas muestras (Alwin y Jackson, 1981; Cheung y Rensvold, 1999; Jöreskog, 1971, Little, 1997, 2000; Steenkamp y Baumgartner, 1998; Vanderberg y Lance, 2000; Werts, Rock, Linn, y Jöreskog, 1976, 1977, 1978; Bentler, 2006). En concreto, en este trabajo se compara el valor del parámetro γ entre entidades que poseen un valor alto en una determinada característica y las que poseen un valor bajo. En relación a la actividad, se compara el valor del parámetro entre las distintas categorías de actividad desarrolladas por estas organizaciones. Para ello, se ha hecho uso del test LM multimuestra (Bentler, 2006). Este test permite valorar la igualdad de parámetros entre sub-muestras. De acuerdo con lo establecido en la H_{2i} se espera que el valor asociado a este test sea estadísticamente significativo, observándose un efecto moderador de las características de la entidad. Para realizar los distintos cálculos se ha hecho uso de dos paquetes estadísticos. Para el análisis descriptivo se utilizó el programa SPSS v22.0, mientras que la estimación de los distintos modelos se llevó a cabo bajo el paquete Stata v14.0.

4. RESULTADOS

4.1. Estadísticos descriptivos

Teniendo en cuenta la información contenida en los Estados Financieros, y tal y como se ha reseñado anteriormente, se han establecido seis dimensiones para agrupar las diferentes variables a analizar. La tabla 4.1 recoge los estadísticos descriptivos y frecuencias para cada una de las variables y dimensiones estudiadas.

Puede observarse como la actividad que mayor frecuencia tiene entre las fundaciones aragonesas de origen familiar es la de servicios sociales, concretamente con un 45,69%, seguida de las actividades religiosas (20,69%). Ambos tipos de actividad agrupan aproximadamente dos tercios del espectro de fundaciones aragonesas de origen familiar. Algo más lejos quedarían las entidades vinculadas a cooperación internacional (12,07%) o salud (7,76%) que tendrían un carácter más residual.

⁶ En el caso de la variable actividad se analizaron cinco actividades, correspondientes cada uno de ellos a: salud, cooperación internacional, servicios sociales, actividades religiosas y otros.

En relación al tamaño de la entidad, se observa un activo mediano (AT) de unos 400.000 euros, cuyos ingresos oscilan entre 19.256,75 euros y 241.225,79 euros. Desde el punto de vista de la estructura de las inversiones, son entidades dependientes de sus activos corrientes (AC) frente a sus activos no corrientes (ANC) para todo el período analizado. En referencia a los ratios de endeudamiento, es posible apreciar como el patrimonio neto (PN) va disminuyendo con el paso de los años. Además, se observa como la mayor parte de los recursos con los que cuentan las entidades son propios, superando el patrimonio neto (PN) al pasivo corriente (PC) y al pasivo no corriente (PNC) en todos los años. Es importante reseñar que respecto a los recursos ajenos existe una gran dependencia de la financiación a corto plazo. Las subvenciones de explotación (SE) van disminuyendo a lo largo del período (SE 2009: 18.292,050; SE 2012: 11.521,180) a excepción del último año que se incrementan ligeramente (SE 2013: 13.271,500). Por el contrario, las subvenciones de capital (SC) medianas son nulas en todos los años (SC: 0,000), si bien existe una gran dispersión en la muestra. Por último, en lo que se refiere a la eficiencia económica, el resultado de explotación (RE) mejora a lo largo del periodo analizado, sin especial influencia sobre las restantes partidas de la cuenta de resultados.

Tabla 4.1. Estadísticos descriptivos

Variable	2009		2010		2011		2012		2013	
	Mediana	Desv.T	Mediana	Desv. T	Mediana	Desv.T	Mediana	Desv.T	Mediana	Desv.T
Activo Total	445.006,880	4.454.167,608	350.608,000	4.628.880,943	371.115,500	3.213.815,119	444.088,720	4.596.403,477	412.065,160	3.335.755,513
Activo no Corriente	70.327,770	3.425.140,030	95.760,000	3.216.746,811	99.128,200	1.708.775,317	104.496,000	2.955.825,749	117.495,520	2.031.494,764
Activo Corriente	125.555,090	1.429.967,190	107.841,280	2.139.975,407	106.837,860	2.063.014,716	148.329,000	1.881.292,187	214.273,880	1.632.396,174
Existencias	0,000	103.327,900	0,000	58.234,290	0,000	49.937,680	0,000	86.946,197	0,000	33.161,846
Realizable	54.893,880	1.152.512,007	58.234,290	1.862.715,596	49.161,700	1.816.284,000	91.274,000	1.351.376,853	115.707,890	1.229.056,712
Disponible	30.141,750	449.211,160	33.478,990	542.178,779	44.178,465	500.257,124	35.417,000	663.684,259	58.551,930	584.842,500
Patrimonio Neto	166.066,000	3.777.444,052	93.209,600	3.754.284,507	88.516,225	2.355.253,830	122.367,000	3.696.463,975	93.017,290	2.535.233,837
Pasivo no Corriente	0,000	310.398,590	32.621,860	595.828,435	36.205,000	584.372,330	35.623,000	828.973,113	12.107,640	592.624,032
Pasivo Corriente	35.544,000	923.130,454	71.859,350	896.398,228	66.457,125	888.042,360	74.556,620	852.286,796	73.982,400	846.473,012
Ingreso de Explotación	241.225,170	2.357.259,868	174.629,175	2.274.768,302	122.070,125	1.728.840,913	138.182,560	2.298.999,279	60.866,170	3.963.625,975
INCN	74.065,000	2.069.823,339	48.770,165	2.088.813,802	31.548,310	1.500.765,292	75.650,000	1.946.554,549	19.256,550	1.442.659,336
Resultado de Explotación	3,210	134.601,291	3,410	103.914,176	0,000	105.763,643	0,000	121.562,546	102,750	104.796,515
Resultado Financiero	0,000	71.628,490	0,000	31.053,670	0,000	25.400,745	0,000	107.867,458	0,000	29.165,066
Beneficio antes de Impuestos	1.286,445	184.985,762	42,995	101.806,812	0,000	102.435,903	0,000	213.610,022	296,510	105.209,535
Impuesto de Sociedades	0,000	19.522,973	0,000	11.559,508	0,000	11.777,135	0,000	41.945,022	0,000	771,025
Beneficio Neto	1.286,445	169.232,191	182,150	97.027,070	0,000	98.884,958	0,000	173.416,833	296,510	105.192,970
Materiales	0,000	479.136,611	0,000	385.959,130	0,000	444.192,300	0,000	490.235,134	0,000	226.176,043
Personal	77.166,975	1.177.135,535	108.098,440	1.176.739,942	67.490,975	1.005.084,636	69.767,540	1.091.842,483	22.064,470	1.334.359,431
Subvención de Capital	0,000	1.116.202,028	0,000	1.579.206,041	0,000	1.827.155,235	0,000	2.038.068,684	0,000	10.422.223,730
Subvención de Explotación	18.292,050	10.226.886,294	17.427,345	107.1871,520	11.807,795	1.032.521,562	11.521,180	477.042,417	13.271,500	2.568.116,153
Captación-Fundraising	0,000	104.356,520	0,000	209.734,215	0,000	78.550,698	0,000	890.690,693	0,000	135.937,330
Número de Trabajadores	5,015	49,850	10,395	48,815	6,675	43,040	5,275	40,114	4,080	91,660
Número de Voluntarios	8,000	135,160	22,380	105,368	11,205	59,070	12,965	71,800	7,850	777,470
Número de Usuarios	123,770	3.228,135	310,575	11.303,990	182,000	11.285,302	120,565	40.721,740	60,000	8.076,750

Actividad: El 45,69% de las entidades se dedicaron a la prestación de servicios sociales, seguido de actividades religiosas (20,69%), Cooperación Internacional (12,07%) y salud (7,76%). La categoría residual otros agrupó al 13,79% de las fundaciones.

Una vez presentada la situación financiera de estas entidades, se han analizado las medidas de posición relativas a trabajadores (NT) y voluntarios (NV) (tabla 4.2).

Tabla 4.2 Descriptivos y matriz de correlaciones para Voluntarios y Trabajadores

Año	NV/NT	Variable	Mediana	Desv.T	Correlación Trabajadores/voluntarios
2009	NT	Trabajadores	5,015	49,850	0,660***
	NV	Voluntarios	8,000	135,160	
2010	NT	Trabajadores	10,395	48,8015	0,658***
	NV	Voluntarios	22,380	105,368	
2011	NT	Trabajadores	6,675	43,040	0,878***
	NV	Voluntarios	11,205	59,070	
2012	NT	Trabajadores	5,275	40,114	0,430***
	NV	Voluntarios	12,965	71,800	
2013	NT	Trabajadores	4,080	91,660	0,812***
	NV	Voluntarios	7,850	777,470	

Sig.<0,01***; Sig.<0,05**; Sig.<0,10 *

En ambas magnitudes es posible apreciar un crecimiento inicial del año 2009 al 2010 (NT 2009: 5,015; NV 2009: 8,000; NT 2010: 10,395 y NV 2010: 22,380), si bien posteriormente estos valores van disminuyendo (NT 2013: 4,000; NV 2013: 7,850). En cualquier caso, se aprecia un uso más intensivo del personal voluntario a lo largo de todo el período analizado. La tabla 4.2 muestra también la matriz de correlaciones para trabajadores y voluntarios en los distintos años del periodo analizado (2009-2013). Como puede observarse, la correlación existente es positiva y significativa, de ahí que se pueda intuir la existencia de una relación de complementariedad entre ambas variables dentro de las entidades analizadas.

4.2. Análisis de regresión

Las tablas 4.3 y 4.4 recogen los resultados para cada uno de los modelos de regresión especificados. En concreto, la tabla 4.3 muestra los resultados para las dimensiones tamaño, estructura de inversiones y estructura de endeudamiento; y, por su parte, la tabla 4.4 contiene los resultados para las variables subvenciones, eficiencia económica y tipo de actividad. En cada una de estas tablas, las filas representan la pendiente del modelo (γ). La fila rotulada R^2 muestra el coeficiente de determinación, mientras que la última fila muestra el estadístico χ^2 asociado al test LM multimuestra.

- **Tamaño de la entidad**

Un análisis global de la tabla 4.3 permite concluir que únicamente en los años 2009 y 2013 (pvalor 2009 < 0,05; pvalor 2013 < 0,05) la relación entre trabajadores y voluntarios es positiva y significativa para todos los indicadores de tamaño y grupos. Es decir, al inicio y al final de la crisis económica la relación entre ambos tipos de personal fue de complementariedad con independencia del tamaño de la entidad. Por lo que respecta al efecto moderador de la variable tamaño, el análisis del test LM revela diferencias significativas entre entidades grandes y pequeñas; siendo las entidades grandes más intensivas en el uso de voluntariado que las pequeñas (pvalor χ^2 < 0,05). Por tanto, no es posible rechazar la H_{2a}, dado que en términos generales la dotación de activo y los ingresos generados determinaron mayor o menor complementariedad entre trabajadores y voluntarios. No obstante, conviene poner de manifiesto como en algunos momentos puntuales entidades grandes y pequeñas se comportaron de forma similar⁷.

- **Estructura de inversiones**

Atendiendo a esta dimensión no es posible rechazar la H₁ dado que se observa nuevamente una relación de complementariedad entre trabajadores y voluntarios (pvalor < 0,05). No obstante, esta relación se pierde cuando se utilizan las existencias (EXIST) como variable moderadora (pvalor EXIST 2009: 0,111; pvalor EXIST 2010: 0,525), llegándose incluso a obtener un estimador negativo en el año 2013 (EXIST 2013: -0,857). Además, se observa como las entidades con fuerte volumen de inversión en realizable (REAL) y disponible (DISP) mantienen relaciones más intensas entre trabajadores y voluntarios (pvalor < 0,01)⁸. Por lo tanto, tampoco se rechaza la hipótesis H_{2b} dado que la estructura de inversiones, en alguna de sus mediciones altera la relación entre trabajadores y voluntarios. En concreto, elevados volúmenes de liquidez intensifican la relación, mientras que una orientación de mercado introduce un elemento disuasorio en el empleo de voluntarios.

⁷ Así, en el año 2011 ambos tipos de entidad tuvieron un comportamiento similar (pvalor IE 2011: 0,850; pvalor INCN 2011: 0,594). Este último patrón también se repitió en relación al Activo Total en el año 2013 (pvalor AT 2013: 0,236), donde la relación de complementariedad fue común a ambos tipos de entidad.

⁸ No obstante conviene poner de manifiesto la existencia de algunos pvalores superiores a 0,05 (pvalor EXIST 2009: 0,139; pvalor ANC 2011: 0,951; pvalor REAL 2012: 0,109; pvalor ANC 2013: 0,136; pvalor AC 2013: 0,426; pvalor REAL 2013: 0,437).

- **Estructura de endeudamiento**

Por lo que respecta a la estructura del endeudamiento no es posible rechazar la H_1 , dado que existe una relación de complementariedad en las entidades analizadas ($p\text{valor} < 0,01$), con la única excepción de la división por pasivo corriente en el año 2011 en las entidades con bajo nivel de deuda ($p\text{valor PC 2011} > 0,10$). En relación a la H_{2c} , se observa un comportamiento moderador de la estructura de endeudamiento, en particular de la financiación ajena a largo plazo. De esta forma, las entidades con menor endeudamiento a largo plazo vieron potenciada la relación trabajadores-voluntarios ($p\text{valor } \chi^2 \text{ PNC} < 0,01$). Este patrón no se mantiene constante cuando se introducen como variables moderadoras el pasivo corriente (PC) y el

Tabla 4.3. Resultados modelo de regresión (I): Tamaño, inversión y endeudamiento.

			Tamaño				Estructura de Inversiones			Estructura de Endeudamiento			
			AT	IE	INCN	ANC	AC	REAL	DISP	EXIST	PN	PNC	PC
2009	Est (γ)	P	0,190***	0,099***	0,174***	0,191***	0,103***	0,095***	0,097***	0,120***	0,127***	0,190***	0,170***
		G	0,071***	0,149***	0,057***	0,067***	0,161***	0,169***	0,175***	0,060	0,105***	0,049**	0,046***
	R ²	P	0,763	0,412	0,754	0,769	0,404	0,374	0,365	0,474	0,442	0,800	0,699
		G	0,256	0,581	0,190	0,233	0,616	0,678	0,712	0,118	0,435	0,148	0,152
	χ^2		26,800***	4,315**	31,933***	29,151***	5,218**	9,325***	10,282***	2,190	0,611	37,183***	30,754***
2010	Est (γ)	P	0,202***	0,026	0,015	0,225***	0,036	0,039	0,052**	0,128***	0,118***	0,228***	0,108***
		G	0,106***	0,227***	0,218***	0,098***	0,027***	0,239***	0,257***	-0,014	0,139***	0,103***	0,144***
	R ²	P	0,694	0,0016	0,005	0,763	0,035	0,044	0,08	0,331	0,252	0,719	0,199
		G	0,278	0,776	0,703	0,242	0,885	0,821	0,916	0,019	0,436	0,265	0,456
	χ^2		9,620***	37,022***	35,663***	17,533***	49,237***	41,383***	52,527***	22,546***	0,315	15,363***	0,787
2011	Est (γ)	P	0,239***	0,203***	0,204***	0,204***	0,201***	-0,004	0,201***	0,202***	0,228***	0,228***	0,000
		G	0,038*	0,198***	0,188***	0,205***	0,256***	0,243***	0,259***	0,132***	0,068***	0,068***	0,240***
	R ²	P	0,964	0,772	0,773	0,702	0,760	0,001	0,761	0,767	0,886	0,886	0,000
		G	0,064	0,535	0,498	0,780	0,817	0,985	0,851	0,414	0,171	0,171	0,968
	χ^2		83,590***	0,036	0,284	0,004	5,321*	134,538***	6,4383**	3,361*	43,969***	43,969***	120,139***
2012	Est (γ)	P	0,072***	0,001	0,116***	0,109***	0,010	0,011	0,040**	0,015	0,036**	0,099***	0,082***
		G	0,023***	0,107***	0,014	0,016	0,042***	0,042***	0,038***	0,093***	0,030***	0,019*	0,024**
	R ²	P	0,375	0,000	0,826	0,774	0,009	0,011	0,101	0,023	0,097	0,534	0,397
		G	0,079	0,462	0,027	0,031	0,211	0,212	0,187	0,611	0,134	0,051	0,074
	χ^2		7,771***	31,345***	60,077***	40,9383***	2,8263*	2,566	0,011	14,891***	0,076	20,183***	9,345***
2013	Est (γ)	P	0,105***	0,185***	0,215***	0,104***	0,137***	0,137***	0,150***	0,142***	0,084***	0,114***	0,122***
		G	0,127***	0,101***	0,110***	0,131***	0,121***	0,122***	0,118***	-0,857***	0,136***	0,216***	0,125***
	R ²	P	0,867	0,920	0,938	0,893	0,797	0,796	0,838	0,673	0,709	0,537	0,735
		G	0,564	0,412	0,475	0,578	0,558	0,562	0,554	0,604	0,617	0,999	0,589
	χ^2		1,404	15,837***	28,602***	2,221	0,633	0,605	2,8543**	12,399***	7,822***	43,455***	0,027

Sig.<0,01***; Sig.<0,05**; Sig.<0,10 *

P: Valor inferior a la mediana; G: Valor superior a la mediana

Tabla 4.4. Resultados modelo de regresión (II): Subvenciones, eficiencia económica y actividad.

			Subvenciones		Eficiencia Económica			Actividad (†)				
			SE	SC	BAT	BN	RF	Salud	Cooperación Internacional	Servicios Sociales	Actividades Religiosas	Otros
2009	Est (γ)	P	0,937***	0,097***	0,188***	0,188***	0,072***	0,226***	0,226***	-0,003	0,227***	0,227***
		G	0,135***	0,157***	0,073***	0,073***	0,194***					
	R²	P	0,364	0,387	0,830	0,830	0,255	0,999	0,999	0,002	0,999	0,999
		G	0,522	0,648	0,238	0,238	0,799					
	χ²			2,933*	6,516**	31,469***	31,469***	33,656***			373,425***	
2010	Est (γ)	P	0,227***	0,120***	0,256***	0,249***	0,102***	0,492**	0,564***	-0,001	0,305***	0,767**
		G	0,108***	0,232***	0,104***	0,106***	0,235***					
	R²	P	0,814	0,304	0,835	0,855	0,258	0,316	0,413	0,000	0,999	0,309
		G	0,276	0,845	0,278	0,274	0,859					
	χ²			19,236***	17,605***	30,970***	28,637***	25,767***			414,874***	
2011	Est (γ)	P	0,241***	0,044**	0,242***	0,242***	0,204***	1,634	-0,298***	0,201***	0,366***	-3,340***
		G	0,033*	0,240***	0,030	0,031	0,248***					
	R²	P	0,961	0,061	0,978	0,978	0,777	0,194	0,596	0,783	0,998	0,479
		G	0,048	0,978	0,036	0,038	0,827					
	χ²			98,313***	83,982***	97,999***	95,779***	4,231**			230,740***	
2012	Est (γ)	P	0,057***	0,071***	0,105***	0,105***	0,061***	0,665	-1,678***	0,005	0,183***	2,298***
		G	0,033***	0,013	0,014	0,014	0,022*					
	R²	P	0,249	0,365	0,607	0,607	0,307	0,238	0,783	0,004	0,998	0,642
		G	0,132	0,023	0,030	0,030	0,057					
	χ²			1,975	10,472***	32,938***	32,938***	5,048**			363,665***	
2013	Est (γ)	P	0,149***	0,128***	0,144***	0,144***	0,142***	-0,998***	0,104	0,030	0,215***	1,900***
		G	0,117***	0,124***	0,121***	0,121***	0,102***					
	R²	P	0,808	0,785	0,819	0,819	0,761	0,916	0,118	0,028	0,993	0,760
		G	0,544	0,542	0,580	0,580	0,423					
	χ²			2,757*	0,029	1,531	1,531	3,337*			199,518***	

Sig.<0,01***; Sig.<0,05**; Sig.<0,10 *. (†) Solución no estandarizada

P: Valor inferior a la mediana; G: Valor superior a la mediana

No se incluye la variable RE dado que su mediana no permite distinguir grupos

patrimonio neto (PN), posiblemente por la baja dependencia de este tipo entidades respecto a estas masas patrimoniales.

- **Subvenciones**

En el análisis de las subvenciones se aprecia como los pvalores obtenidos en la mayoría de los casos son inferiores a 0,05 y, por tanto, no es posible rechazar la H_1 dado que existe relación de complementariedad entre trabajadores y voluntarios. A pesar de ello, se observan ciertas partidas que presentan pvalores superiores a 0,05 (pvalor SE 2011: 0,090; pvalor SC 2012: 0,384), lo que mostraría ausencia de relación. En lo que se refiere a la moderación de la dimensión subvenciones en la relación entre trabajadores y voluntarios (H_{2d}), es preciso señalar que en el año 2010 y 2011 los pvalores de las subvenciones de capital (SC) y subvenciones de explotación (SE) son inferiores a 0,05. De esta manera se puede concluir que la relación entre trabajadores y voluntarios se ve influenciada por el volumen de subvenciones⁹, lo que llevaría a no rechazar la H_{2d} . En concreto, puede observarse como durante el período analizado las entidades intensivas en subvenciones de capital se caracterizaron por una mayor complementariedad en la relación trabajadores-voluntarios mientras que las intensivas en subvenciones de explotación la debilitaron, especialmente, en los primeros años de crisis.

- **Eficiencia económica**

Desde el punto de vista de la dimensión eficiencia económica tampoco es posible rechazar la H_1 teniendo en cuenta que los pvalores obtenidos son inferiores a 0,05 en la mayoría de los casos. No obstante, se observa como las entidades con una mayor eficiencia económica, en términos de beneficio antes de impuestos (BAT) y beneficio neto (BN), se caracterizan por una relación prácticamente inexistente entre trabajadores y voluntarios. La introducción de la eficiencia económica como variable moderadora muestra como las relaciones más intensas entre trabajadores y voluntarios se produce en las entidades menos eficientes económicamente (pvalor $\chi^2 < 0,01$). Por dicha razón no es posible rechazar la H_{2e} dado que la eficiencia económica modera la relación entre trabajadores y voluntarios.

⁹ En este nota se muestran los distintos pvalores para las subvenciones de explotación y capital (pvalor χ^2 SE 2009: 0,087; pvalor χ^2 SC 2009: 0,011; pvalor χ^2 SE 2012: 0,160; pvalor χ^2 SE 2013: 0,097; pvalor χ^2 SC 2013: 0,865).

- **Actividad**

Finalmente, se ha analizado la influencia del tipo de actividad sobre la relación voluntarios-trabajadores. En las posiciones más extremas, se localizan, por un lado, las fundaciones que se dedican a actividades religiosas, las cuales presentan relación positiva y pvalores inferiores a 0,01. En el otro extremo se encontrarían las actividades de servicios sociales donde los pvalores obtenidos son en todos los casos superiores a 0,05, entendiéndose que el fenómeno del voluntariado no afecta a la contratación. El resto de actividades que no forman parte de estas dos categorías tienen un comportamiento diverso, en algunos periodos la relación es positiva mientras que en otros es negativa, como ocurre con las entidades vinculadas a salud en el año 2013. En cualquier caso puede apreciarse como existen diferencias significativas entre las actividades y por ello no puede rechazarse la hipótesis H_{2f} al ser la actividad una variable moderadora en la relación entre trabajadores y voluntarios

El análisis global de los resultados lleva a concluir que, en términos generales, existe una relación de complementariedad entre trabajadores y voluntarios en las fundaciones aragonesas de origen familiar. Además, dicha relación se intensifica en entidades de tamaño grande, con alta dependencia de los activos corrientes y poco endeudadas. Asimismo, el nivel de subvenciones, la eficiencia económica y la actividad también influyen en esta relación. En este sentido, las entidades más dependientes de subvenciones, con niveles más bajos de eficiencia económica y vinculadas a actividades religiosas tienden a intensificar la relación trabajadores-voluntarios.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las fundaciones, como entidades sin fines lucrativos, mantienen una relación singular entre sus recursos humanos; trabajadores y voluntarios. La relación entre ambos ha sido estudiada en el sector no lucrativo en numerosas ocasiones sin que la literatura económica haya alcanzado un nivel de consenso. En este trabajo, se ha analizado esta relación en el ámbito de las fundaciones aragonesas de origen familiar.

A la vista de los resultados obtenidos en este trabajo puede observarse como, en las fundaciones aragonesas de origen familiar, la relación entre trabajadores y voluntarios a lo largo del periodo analizado es de naturaleza complementaria. Es decir, la presencia de voluntarios dentro de estas entidades no merma los volúmenes de contratación de la fundación. A pesar de este resultado general, se ha observado como la introducción de ciertas

variables moderadoras es capaz de alterar este resultado. Así, se evidencia cómo dicha relación se intensifica en fundaciones de tamaño grande, poco endeudadas, con fuertes niveles de liquidez, dependientes de subvenciones y con niveles más bajos de eficiencia económica. Al introducir el sector de actividad se observa como las entidades dedicadas a actividades religiosas tienden a mantener una fuerte relación de complementariedad.

Los resultados obtenidos muestran que la interacción de personas, con distintas destrezas o habilidades, además de diferente formación, puede aportar a una organización un importante enriquecimiento, en una relación de complementariedad. Este resultado se situaría en línea con los de Liao-Troth (2001), Stine (2008) o Gil-Lacruz et al. (2015) quienes detectan una relación de complementariedad entre ambos tipos de recursos. Las razones que soportan este resultado residen en la especialización, profesionalización y formación (Seippel, 2002). De esta forma, estos recursos no se solaparían al tener cada uno de ellos funciones específicas dentro de la organización. Por el contrario, otros autores como Handy, Mook y Quarter (2008) y Netting, O'Connor, Thomas y Yancey (2005) apuntan que en ocasiones ambos tipos de personal realizan labores similares, llegando a ser difícil distinguir entre ambos. Simmons y Emanuele (2010) explican este comportamiento de sustitución en la falta de profesionalización. De esta forma, los puestos de trabajo menos remunerados son sustituidos por personal voluntario ante una falta de especialización. Otros autores, como Bittschi, Pennerstorfer y Schneider (2013), argumentan que esta relación de sustitución depende de la coyuntura económica. Así, en períodos de crisis, las fundaciones tenderán a sustituir trabajadores remunerados por personal voluntario. Los resultados obtenidos para las fundaciones familiares se alejan de estas últimas posturas, transfiriéndose así los valores propios de estas entidades al modelo de gestión de sus recursos humanos.

En relación a las variables moderadoras, se observa una influencia de la estructura económico-financiera de la entidad y el tipo de actividad sobre la relación entre trabajadores y voluntarios. Este resultado está en línea con lo establecido por Ariza-Montes et al. (2015), Kaplan (2001), Coates et al (2014), Brudney y Meijs (2014), Mook et al (2014) o Chum et al (2013) quienes en el contexto de las entidades sin fines lucrativos detectan un efecto moderador de la actividad y la estructura económico-financiera. Este mismo efecto también había sido ya propuesto por otros trabajos teóricos como Bittschi et al (2013), razonando como posible explicación que una difícil posición económico-financiera podría incidir en esta relación al incrementarse la competitividad de la fundación. Sin embargo, a pesar de haberse obtenido en este trabajo un efecto moderador, no es posible afirmar desde el modelo

planteado que esa moderación justifique un incremento en competitividad. En consecuencia, serían necesarios nuevos trabajos de investigación que desarrollaran los motivos que hay detrás de esta relación de moderación.

En todo caso, las fundaciones aragonesas de origen familiar utilizan el voluntariado de manera complementaria a los trabajadores asalariados, aunque existen variantes en función de las características de la organización y el contexto temporal concreto. Por todo ello, tanto los voluntarios como los gerentes de recursos humanos de las distintas fundaciones deberán conocer en profundidad su entidad con el fin de detectar qué aspectos de su gestión económico-financiera favorecen un uso más eficiente de sus recursos humanos. Finalmente, entre las principales limitaciones surgidas en este estudio, se encuentra la muestra considerada, compuesta por fundaciones de origen familiar pertenecientes únicamente a Aragón. Este aspecto impediría extrapolar los resultados obtenidos a la realidad fundacional de otras comunidades, o a otras realidades del Tercer Sector español. Por otro lado, se ha detectado una fuerte heterogeneidad dentro del sector, lo que hace que los resultados obtenidos deban ser tomados con una cierta cautela. Por todo ello, este trabajo queda abierto a futuras líneas de investigación que superen estos aspectos.

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean agradecer el soporte prestado por la Cátedra de Empresa Familiar a través del Proyecto “Situación actual de las organizaciones familiares aragonesas. Enfoque de gestión lucrativo versus no lucrativo” (Ref. 27327). Asimismo, agradecen a la Dra. María Pilar Rivera Torres (IP) su orientación, consejo y saber hacer. Por último, los autores agradecen el apoyo de Ministerio de Educación a través del programa de Formación del Profesorado Universitario (FPU13/02481).

BIBLIOGRAFÍA

- ALWIN, D.F. y JACKSON, D.J. (1981) Applications of simultaneous factor analysis to issues of factorial invariance. *Organizational Research Methods*, Vol. 3, Nº 1, pp. 4-70.
- ARIZA-MONTES, A.; ROLDÁN-SALGUIERO, J.L. y LEAL-RODRÍGUEZ, A. (2015) Employee and volunteer, an unlikely cocktail? *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 5, Nº 3, pp. 255-268.

- ARIZA, A.; FERNÁNDEZ, V. y TIRADO, P. (2015) La incidencia de los valores culturales en el voluntariado: el caso de Europa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 120, pp. 7-34. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v120.49154.
- BALTAGI, B.H. y GRIFFIN, J.M. (1988) A generalized error component model with heteroscedastic disturbances. *International Economic Review*, N°29, pp. 745-753.
- BENTLER, P.M. (2006) *EQS 6.1 [Computer software]*. Encino, CA: Multivariate Software.
- BENZ, M. (2005) Not for the profit , but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms, *Kyklos*, Vol. 58, N°2, pp. 155-176.
- BINGLE, B.S.; MEYER, C.K. y TAYLOR, A. (2013) Nonprofit and public sector human resources management: A comparative analysis. *International Journal of Management & Information Systems*, Vol. 17, N° 3, p. 135.
- BITTSCHI, B.; PENNERSTORFER, A. y SCHNEIDER, U. (2013) *Paid and unpaid labor in nonprofit organizations: does the substitution effect exist?* Working Paper. Vienna, Austria: <http://epub.wu.ac.at/3746/1/wp0113.pdf>.
- BLANCO PUGA, M.R. (1996) Trabajadores voluntarios - trabajadores remunerados: Reflexión sobre unas relaciones que tienen que ser posibles. *Documentación Social*, Vol. 104, pp. 129-142.
- BORZAGA, C. y DEPEDRI, S. (2005) Interpersonal relations and job satisfaction: Some empirical results in social and community care services. En: GUI, B.; SUGDEN, R. (eds): *Economics and social interaction: Accounting for interpersonal relations*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 125-149.
- BREEZE, B. (2009) *Natural philanthropists: Findings of the family business philanthropy and social responsibility inquiry*. UK: Institute for Family Business.
- BREUSCH, T.S. y PAGAN, A.R. (1979) A simple test for heteroscedasticity and random coefficient variation. *Econometrica*, N°47, pp. 1287-1294.
- BRONFMAN, M.C. (2009) The art of resilient capital planning for executive compensation, estate planning, and philanthropy. *Journal of Financial Planning*, Vol. 22, N° 7, pp. 50-55.
- BRUDNEY, J.L. y MEIJS, L.C. (2014) Models of volunteer management: Professional volunteer program management in social work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, Vol. 38, N° 3, pp. 297-309.
- CAMPÁ, S.G. (2011) El voluntariado en España: regulación legal y políticas públicas. *Corintios XIII: Revista de teología y pastoral de la caridad*, N° 139, pp. 13-35.

- CAMPOPIANO, G.; DE MASSIS, A.; CHIRICO, F. (2014) Firm philanthropy in small- and medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management. *Family Business Review*, Vol. 27, N° 3, pp. 244-258.
- CHAVES ÁVILA, R.; MONZÓN CAMPOS, J.L.; PÉREZ, J.M. y RADRIGÁN RUBIO, M. (2013) La economía social en clave internacional. Cuantificación, reconocimiento institucional y visibilidad social en Europa, Iberoamérica y norte de África. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 112, pp. 122-150. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_reve.2013.v112.43069.
- CHEUNG, G.W. y RENSVDOLD, R.B. (1999) Testing factorial invariance across groups: A reconceptualization and proposed new method. *Journal of Management*, Vol. 25, N° 1, pp. 1-27.
- CHUM, A.; MOOK, L.; HANDY, F.; SCHUGURENSKY, D. y QUARTER, J. (2013) Degree and direction of paid employee/volunteer interchange in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 23, N° 4, pp. 409-426.
- COATES, D.; WICKER, P.; FEILER, S. y BREUER, C. (2014) A bivariate probit examination of financial and volunteer problems of non-profit sport clubs. *International Journal of Sport Finance*, Vol. 9, N° 3, p. 230.
- COORDINADORA ARAGONESA DE VOLUNTARIADO (2013) <http://www.aragonvoluntario.net/> [Consultado el día 19 de Febrero de 2016].
- CHRISMAN, J.J.; BAUERSCHMIDT, A. y HOFER, C.W. (1998) The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, N°23, pp. 5-30.
- CREDIT SUISSE. (2010) *Funding as a family: Engaging the next generation in family philanthropy (White Paper 02)*, USA: Credit Suisse Securities.
- CRUZ, C.; LARRAZA-KINTANA, M.; GARCÉS-GALDEANO, L. y BERRONE, P. (2014) Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, N° 6, pp. 1295-1316.
- DE ANDRÉS-ALONSO, P.; GARCIA-RODRIGUEZ, I. y ROMERO-MERINO, M.E. (2015) The dangers of assessing the financial vulnerability of nonprofits using traditional measures. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 25, N° 4, pp. 371-382.
- DIRECTORIO DE FUNDACIONES DE ARAGÓN (2012) http://aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/PoliticaTerritorialInterior/Areas/03_Asociaciones_Fundaciones_Colegios_profesionales/03_Fundaciones/directorio%20fundaciones%202012.pdf [Consulta realizada el 13 de Febrero de 2016]

- DOU, J.; ZHANG, Z. y SU, E. (2014) Does family involvement make firms donate more? Empirical evidence from Chinese private firms. *Family Business Review*, Vol. 27, N°3, pp. 259-274.
- EICHENBERGER, E. y JOHNSON, J. (2011) *Evolving the vision*. London: STEP.
- EICHENBERGER, E. y JOHNSON, J. (2013) Philanthropy: What it provides to families in business. *Tharawat Magazine*, N° 10, pp. 32-37.
- ELLIS, S.J. (2010) *From the top down: The executive role in successful volunteer involvement*. Philadelphia: Energize.
- FERNANDO, M. y ALMEIDA, A. (2012) The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings. *European Management Journal*, N° 30, pp. 564-576.
- FITZGERALD, M.A.; HAYNES, G.W.; SCHRANK, H.L. y DANES, S.M. (2010) Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the national family business survey. *Journal of Small Business Management*, N° 48, pp. 524-551.
- GALINDO, A. (2005) *El tamaño empresarial como factor de diversidad*. Málaga: EUMED.
- GALLO, M.A. (1995) *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- GAUTIER, A. y PACHE, A.C. (2015) Research on corporate philanthropy: A review and assessment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 126, N° 3, pp. 343-369.
- GIL-LACRUZ, A.I.; MARCUELLO-SERVÓS, C. y SAZ-GIL, M.I. (2015) Youth volunteering in countries in the european union: approximation to differences. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, forthcoming, pp. 1-21.
- GRAFF, L.L. (2006) Declining profit margin: when volunteers cost more than they return. *The International Journal of Volunteer Administration*, Vol. 24, N° 1, pp. 24-32.
- GRAY, L. (2008) The three forms of governance: A new approach to family wealth transfer and asset protection. *Journal of Wealth Management*, Vol. 11, N° 2, pp. 7-18.
- HANDY, F.; MOOK, L. y QUARTER, J. (2008) The interchangeability of paid staff and volunteers in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 37, N°1, pp. 76-92.
- HAUSMAN, J.A. (1978) Specification tests in econometrics. *Econometrica*, N°46, pp. 1251-1271.
- HOY, F. y ROSPLOCK, K. (2014) Issues in multi-generation family companies. En: MARILYN L.; TAYLOR, R.J.; RENZ, D.O. *Handbook of research on entrepreneurs' engagement in philanthropy*. UK: Edward Elgar. pp. 115-147.

- IBRAHIM, A.B.; SOUFANI, K. y LAM, J. (2001) A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, Vol. 14, Nº 3, pp. 245-258.
- INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIA (2016) *La empresa familiar*. <http://www.iefamiliar.com/ief/la-empresa-familiar> [Consulta realizada el 19 de Julio de 2016]
- JAMES, L.R. y BRETT, J.M. (1984) Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, Nº 2, pp. 307-321.
- JIMENEZ, J. (2013) Nuevas realidades en el tercer sector: las aportaciones jurídico-organizativas de las fundaciones cívicas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 110, pp. 163-191.
- JÖRESKOG, K.G. (1971) Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, Nº 36, pp. 409-426.
- KAPLAN, R.S. (2001) Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, Nº 3, pp. 353-370.
- KEATING E.K.; FISCHER, M.; GORDON, T.P. y GREENLEE, J. (2005) *Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector*. USA: Harvard University.
- KUMBHAKAR, S.C. (1991) Estimation of technical inefficiency in panel data models with firm-and time-specific effects. *Economics Letters*, Vol. 36, Nº1, pp. 43-48.
- KUMBHAKAR, S.C. (1993) Production risk, technical efficiency, and panel data. *Economics Letters*, Vol. 41, Nº1, pp. 11-16.
- LÄHDESMÄKI, M. y TAKALA, T. (2012) Altruism in business: An empirical study of philanthropy in the small business context. *Social Responsibility Journal*, Nº8, pp. 373-388.
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones. Publicado en BOE núm.310, de 27 de Diciembre de 2002.
- Ley 6/1996 de 15 de Enero, del Voluntariado. Publicado en BOE núm.15, 17 de Enero de 1996.
- Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. Publicado en BOE núm. 247, 15 de Octubre de 2015.
- LIAO-TROTH, M.A. (2001) Attitude differences between paid workers and volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11, Nº 4, pp. 423-442.
- LIGHT, P.C. (2002) The content of their character: The state of the nonprofit workforce. *The Nonprofit Quarterly*, Vol. 9, Nº3, pp. 6-16.

- LITTLE, T.D. (1997) Mean and covariance structures (MACS) analyses of cross-cultural data: practical and theoretical issues. *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 32, Nº 1, pp. 53-76.
- LITTLE, T.D. (2000) On the comparability of constructs in cross-cultural research: A critique of Cheung and Rensvold. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 31, Nº 2, pp. 213-219.
- LITZ, R.A. y STEWART, A.C. (2000) Charity begins at home: Family firms and patterns of community involvement. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, Nº 29, pp. 131-148.
- LÓPEZ-ARCEIZ, F.J.; BELLOSTAS-PÉREZGRUESO, A.J. y RIVERA, P. (2015) Nonprofits and governments. Financial dependency and economic strategies. (November 17, 2015).
- MADDEN, K.; SCAIFE, K. y CRISSMAN, K. (2006) How and why small to medium size enterprises (SMEs) engage with their communities: An Australian study. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Nº 11, pp. 49-60.
- MANETTI, G.; BELLUCCI, M.; COMO, E. y BAGNOLI, L. (2015) Investing in volunteering: measuring social returns of volunteer recruitment, training and management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26, Nº 5, pp. 2104-2129.
- MARCUELLO-SERVÓS, M.C. (1996) *Ensayos sobre la economía de las organizaciones no lucrativas. Aplicaciones al caso español*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- MATUSIK, S.F. y HILL, C.W. (1998) The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 4, pp. 680-697.
- MERINO DE LUCAS, F. y SALAS FÚMAS, V. (1995) Empresa extranjera y manufactura española: efectos directos e indirectos. *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 3, Nº 9, pp. 105-131.
- MOOK, L.; HANDY, F. y QUARTER, J. (2005) *The interchangeability of paid staff and volunteers in nonprofit organizations*. University of Pennsylvania: Scholarly Commons.
- MOOK, L.; FARRELL, E.; CHUM, A.; HANDY, F.; SCHUGURENSKY, D. y QUARTER, J. (2014) Individual and organizational factors in the interchangeability of paid staff and volunteers: Perspectives of volunteers. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, Vol. 5, Nº 2, pp. 65-85.

- NETTING, F.E.; O'CONNOR, M.K.; THOMAS, M.L. y YANCEY, G. (2005) Mixing and phasing of roles among volunteers, staff and participants in faith-based programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 34, Nº2, pp. 179-205.
- Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección. Publicado en BOE, Nº 192, de 12 de Agosto de 1985.
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del estatuto de los trabajadores. Publicado en BOE, Nº 75, de 29 de marzo de 1995.
- REY-GARCIA, M. y PUIG-RAPOSO, N. (2010) Understanding the organised philanthropic activities of entrepreneurial families. *Business and Economic History On-Line*, Vol. 8, pp.1-29.
- REY-GARCIA, M. (2012) *Beyond corporate social responsibility: Foundations and global retailers*. Madrid: Fundación Ramón Areces.
- REY-GARCIA, M. y PUIG-RAPOSO, N. (2013) Globalisation and the organisation of family philanthropy: A case of isomorphism? *Business History*, Vol. 55, Nº 6, pp. 1019-1046.
- SCHWASS, J. y LIEF, C. (2008) About family, business and philanthropy. *Perspectives for Managers*, Nº 165, p. 1.
- SEIPPEL, O. (2002) Volunteer and professionals in Norweigan sport organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit*, Vol. 13, Nº 3, pp. 253-270.
- SELDEN, S.C. y SOWA, J.E. (2015) Voluntary turnover in nonprofit human service organizations: The impact of high performance work practices. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, Vol. 38, Nº 3, pp. 182-207.
- SHARMA, P. (2004) An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, Vol. 17, Nº 1, pp. 1-36.
- SHARMA, S.; DURAND, R.M. y GUR-ARIE, O. (1981) Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, Nº 3, pp. 291-300.
- SIMMONS, W.O. y EMANUELE, R. (2010) Are volunteers substitute for paid labor in nonprofit organizations? *Journal of Economics and Business*, Vol. 62, Nº 1, pp. 65-77.
- SNOWDON-BLANCHARD, A. (2008) *Strategic philanthropy: Maximizing family engagement and social impact*. New York: TCC Group.
- STEENKAMP, J.E.M. y BAUMGARTNET, H. (1998) Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, Nº 1, pp. 78-90.

- STINE, W.F. (2008) An empirical analysis of the effect of volunteer labor on public library employment. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, Nº 6, pp. 525-538.
- SYSTEM INNOVACIÓN Y CONSULTORÍA (2015) El Tercer Sector de acción social en 2015: Impacto de la crisis. Madrid: SIC.
- TUCKMAN, H. y CHANG, C. (1991) A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 20, Nº 4, pp. 445-460.
- TRUSSEL, J.M. (2002) Revisiting the prediction of financial vulnerability. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 13, Nº 1, pp. 17-31.
- TRUSSEL, J.; GREENLEE, J.S. y BRADY, T. (2002) Predicting financial vulnerability in charitable organizations. *The CPA Journal*, Vol. 72, Nº 6, p. 66.
- VANDENBERG, R.J. y LANCE, C.E. (2000) A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, Vol. 3, Nº 1, pp. 4-69.
- WERTS, C.E.; ROCK, D.A.; LINN, R.L. y JÖRESKOG, K.G. (1976) Comparison of correlations, variances, covariances, and regression weights with or without measurement error. *Psychological Bulletin*, Vol. 83, Nº 6, pp. 1007-1013.
- WERTS, C.E.; ROCK, D.A.; LINN, R.L. y JÖRESKOG, K.G. (1977) Validating psychometric assumptions within and between several populations. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 37, pp. 863-872.
- WERTS, C.E.; ROCK, D.A.; LINN, R.L. y JÖRESKOG, K.G. (1978) A general method of estimating the reliability of a composite. *Educational & Psychological Measurement*, Vol. 38, pp. 933-938.
- WINER, S. (2012) *Philanthropy is good business*. Conwey: Center Family Business.
- ZELLWEGER, T.M. y NASON, R.S. (2008) A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, Vol. 21, Nº 3, pp. 203-216.
- ZHANG, J.; YANG, B.; WANG, F. y WANG, P. (2012) Corporate philanthropic giving: Active responsibility of passive integration? Evidence from Chinese family-controlled listed companies. *Journal of Applied Business Research*, Nº 28, pp. 427-439.
- ZURDO ALAGUERO, A. (2011) El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente. *Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, Nº 160, pp. 91-129.

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA, ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS EN EL POSCONFLICTO

POR

Jarrison MARTÍNEZ COLLAZOS¹

RESUMEN

El siguiente artículo reflexiona sobre las políticas públicas que se han diseñado e implementando para la economía solidaria en Colombia. Sostiene que en el país se institucionalizó una visión restrictiva que la define a partir de ciertas formas organizativas jurídicamente reconocidas, lo que ha tenido profundas consecuencias en el desarrollo de este sector y en las políticas implementadas hacia él. Hoy cuando la sociedad colombiana busca poner fin a un conflicto armado que la ha afectado por décadas y construir una sociedad en paz, se requiere volver la mirada sobre lo sustantivo de la solidaridad y la economía solidaria, lo cual implica revisar los paradigmas establecidos.

Palabras clave: Políticas públicas, Neoliberalismo, Solidaridad, Economía solidaria, Organizaciones solidarias, Paz y Pos-conflicto.

Claves Econlit: A14, D74, L38.

PUBLIC POLICIES FOR SOLIDARITY ECONOMY IN COLOMBIA, BACKGROUND AND PROSPECTS IN POST-CONFLICT

ABSTRACT

From an epistemological position in the social sciences and particularly in political science, the next article reflects on public policies that are designed and implemented in Colombia for the solidarity economy. It holds that in the country a restrictive view of the

¹ Coordinador de investigaciones del Instituto de Economía Social y Cooperativismo -INDESCO- de la Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, República de Colombia. Dirección de correo electrónico: jarrison.martinez@ucc.edu.co.

solidarity economy has had profound implications for the development of this sector and policies designed to him institutionalized . Today when Colombian society seeks ways to end an armed conflict that has affected for decades and build a peaceful society , it is necessary to look back on the solidarity and the solidarity economy , which involves reviewing our paradigms . Peace and needs a legal framework that institutional viability , a cultural framework to forgiveness and reconciliation , a financial framework enabling consolidation is also required . Peace requires a more caring economy.

Keywords: Public politics, Solidarity, Solidarity economy, Neoliberalism, Peace and post-conflict

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos se ha incrementado el interés por lo público, por la forma en la cual los gobiernos definen e implementan sus acciones, es decir, por las políticas públicas y la gestión pública. En Colombia, poco se ha estudiado la manera en la cual los Gobiernos (nacional, regional o local) determinan y materializan sus decisiones; siguen siendo limitadas las investigaciones acerca de los contenidos, procedimientos en la elaboración e implementación, el éxito o fracaso de las políticas públicas.

Varias razones históricas y teóricas explican este descuido; según Aguilera (2001), la principal fue la orientación que tomó la Ciencia Política que enfatizó el estudio de los elementos estructurales de la realidad, las políticas públicas eran estudiadas más desde fuera que desde dentro; “El gobierno carecía de iniciativa propia, no tenía la capacidad de elegir sus propósitos y acciones. Era gobernado más que gobierno, fue entonces lógico estudiar la política más que las políticas” (Aguilera; p. 41).

Es realmente durante las dos últimas décadas donde el análisis de las políticas públicas se ha ido constituyendo en un campo de interés para la ciencia política. En Colombia, este retraso también se explica, probablemente, por la constitución tardía de la ciencia política como disciplina autónoma en los programas de formación universitaria, Roth (2009).

Estos estudios también encontraron limitantes en el enfoque epistemológico que se impuso, tanto en las Ciencias Sociales, como en la Ciencia Política en particular. Para Boaventura Sousa Santos (2007), el modelo de racionalidad que preside la ciencia moderna se constituyó a partir de la revolución científica del siglo XVI con el dominio de las Ciencias

Naturales, extendiéndose a las nascentes Ciencias Sociales en el siglo XIX. A partir de entonces, puede hablarse de un modelo global de racionalidad científica que admite variedad interna pero que se distingue y defiende de otras formas de conocimiento aparentemente “no científico”, especialmente el sentido común y las humanidades.

Varios rasgos caracterizan este paradigma de conocimiento; las matemáticas van a adquirir un lugar privilegiado en el análisis y la investigación. Del lugar central de las matemáticas en la ciencia moderna se derivan consecuencias: En primer lugar, conocer significa cuantificar; lo que no es cuantificable es científicamente irrelevante. En segundo lugar, el método científico se basa en la reducción de la complejidad. Conocer significa dividir y clasificar para después determinar relaciones sistemáticas entre lo que se separó. El conocimiento científico se vuelve un conocimiento causal que aspira a formular leyes, Sousa (2009).

Siendo un modelo global, la racionalidad científica que se impuso se convirtió en un modelo totalitario, en la medida en que niega el carácter racional a todas las formas de conocimiento que no se orientan por sus principios epistemológicos y sus reglas metodológicas;

El privilegio epistemológico que la ciencia moderna se concede a sí misma es, pues, el resultado de la destrucción de todos los conocimientos alternativos que podrían venir a enjuiciar ese privilegio. En otras palabras, el privilegio epistemológico de la ciencia moderna es producto de un *epistemicidio*. La destrucción del conocimiento no es un artefacto epistemológico sin consecuencias, sino que implica la destrucción de prácticas sociales y la descalificación de agentes sociales que operan de acuerdo con el conocimiento enjuiciado. (Sousa 2009, p. 81).

Como todas las otras ciencias, la Ciencia Política también se vio afectada por esta mirada positivista, especialmente en el estudio de las políticas públicas. Su estudio sistemático suele atribuirse a Harol Lasswell (1951) quien consideraba necesario avanzar en la averiguación científica del proceso de producción y ejecución de las políticas. Posteriormente, Y Dror (1970) propondrá una nueva perspectiva analítica, considerando que el análisis de las políticas requería de una metodología diferente a la metodología científica normal, ya que era necesario reconocer el importante papel en los procesos de política por elementos “extra-rationales” como la creatividad, la intuición, el carisma, entre otros.

Según Roth (2009: p. 15), diversos autores mostrarán las limitaciones de los enfoques y técnicas de análisis convencionales, generalmente unidisciplinarios, así como el uso del enfoque economicista, costo/beneficio, aún dominante en muchos ámbitos científicos, académicos y en las administraciones públicas. “De estos inicios muy influenciados por la epistemología positivista y un enfoque pragmático y tecnicista, o incluso tecnocrático, poco a poco se llegaría a considerar el ámbito de estudio más como análisis de políticas públicas que como ciencia de la política”. Esta evolución en materia epistemológica ha significado tener que aceptar cierto pluralismo metodológico, reconocer la existencia de una multitud de factores explicativos de las políticas públicas y la política:

Admitir el pluralismo metodológico y el carácter más o menos relativo de las explicaciones propuestas por los análisis de políticas públicas abre la vía a una legitimación de una mayor participación en los asuntos de políticas. Si los discursos expertos no son más que una opinión argumentada en el debate político, ya no hay motivo para excluir a los ciudadanos de una participación en todo el proceso de las políticas públicas... Si se considera que el análisis de las políticas públicas constituye un argumento particular, o una opinión argumentada, y no una “verdad científica única” en el debate político, es necesario promover y legitimar la institucionalización del pluralismo epistemológico y metodológico en los lugares de formación. Esto implica entonces que el sector académico propenda, en una perspectiva emancipadora, por la realización de investigaciones que permiten fortalecer y legitimar los enfoques y los argumentos o factores menos desarrollados o más débiles. En la actualidad, se trata entonces de proponer análisis alternativos que permiten el fortalecimiento de los argumentos generalmente menospreciados o ausentes en los análisis dominantes. (Roth 2009: p. 18)

2. UNA APROXIMACIÓN A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Al hablar de políticas públicas, en general, suele entenderse como un conjunto o secuencia de decisiones, más que una decisión singular de un gobierno particular. En estudio realizado por Velásquez G. (2009: p. 8), se hallaron diversas definiciones, encontrando coincidencias, vacíos y diferencias, por tanto, Velásquez propone una definición en los siguientes términos:

“La política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener”.

Al definir la política pública como un “Proceso”, significa que no es un hecho aislado, sino un fenómeno que se extiende en el tiempo. Ello permite comprender que sus objetivos e instrumentos cambien según las necesidades y las nuevas situaciones que se presentan.

Las políticas públicas no son sólo decisiones, acciones e inacciones, también implican celebrar “acuerdos” y cooperar. Ellas requieren ser explicadas, lograr los consensos necesarios que permitan convencer la opinión, por tanto, comporta un alto elemento comunicacional y demandan un alto nivel de búsqueda de consensos y acuerdos.

Para que una política sea pública tiene que contar necesariamente con la participación de autoridades públicas, esto es, con instituciones facultadas por el ordenamiento jurídico. Por tanto, no son sólo aquellas que se trazan en el orden nacional, también lo son las que se toman en todas las instancias públicas, sean del orden nacional, departamental, municipal o descentralizado.

Innumerables problemas fluyen diariamente hacia el gobierno en busca de atención y solución, pero, no todas las cuestiones se vuelven “públicas”, ni todas las cuestiones públicas se vuelven objeto de la acción gubernamental. ¿Qué es entonces lo que permite que determinado tema logre incorporarse como una política pública?, ello depende de múltiples factores: el contexto nacional e internacional, las características del problema, los grupos de interés, las propuestas de solución, los recursos del Estado, los parámetros ideológicos y políticos predominantes, la voluntad del hacedor de las políticas, en fin, distintas variables que interactúan y hacen posible el desarrollo de una política pública.

El diseño de una política también está cargado de la conceptualización teórica, motivación e intereses de quien la realiza. En este sentido Graham T. Allison (2001) plantea que el análisis y la elaboración de las políticas públicas no se efectúan desde una observación neutral de hechos que revelan su verdad a un investigador sin pre-conceptos; al contrario, el análisis y la elaboración de las políticas sucede desde un a-priori cognoscitivo que proyecta su orden lógico en los hechos observados. Los sucesos se miran desde específicos “lentes

conceptuales”, el hacedor de políticas opera de entrada con supuestos y categorías y esto determina la manera de describir los hechos, problematizarlos, explicarlos y condiciona las acciones a decidir para resolverlos.

Lo anterior, permite entender el proceso de elaboración de las políticas; cómo y porqué se desarrolla el análisis con cierto rumbo, porqué se construyen ciertas opciones y se descartan otras; porqué se decide de cierta manera y no de otra. Por tanto, las concepciones predominantes, incidirán en la definición de las políticas públicas. Un ejemplo de ello es lo acontecido en las últimas décadas donde predominó un pensamiento económico neoliberal, lo cual cambió el énfasis y características de muchas políticas.

Especial atención se le ha dado a los elementos que componen el diseño de las políticas, sin embargo, existe un tramo entre su elaboración y sus resultados; su implementación. Martin Rein y Francine Rabinovitz (2001), enfatizaron el análisis sobre los elementos que inciden en la implementación, considerando la importancia del aspecto racional-burocrático, el cual hace referencia a la forma como la burocracia, propia de las instituciones, interpreta, respalda o entraba su implementación, por ejemplo; funcionarios públicos que desconocen las políticas, que actúan motivados por otros intereses, o cuyas competencias dejan mucho que desear, ponen en riesgo la acertada implementación de una política pública.

Otro elemento a considerar es lo que Majone (1997) define como las restricciones que limitan la libertad de elección del gobernante. Las restricciones están ahí existen por fuera de su voluntad, “esta perspectiva reconoce que ni la política ni el gobierno son empresas de voluntad absoluta, pues enfrentan restricciones de distinta índole, si pretenden desconocerlas no estaremos entonces frente a gobiernos democráticos ni frente a estados de derecho”. Blandon (2009).

Entonces, la política pública no es simplemente la decisión de un actor gubernamental, hay que incorporar las diversas decisiones de distintos actores gubernamentales y extra-gubernamentales que en sus interacciones participan y condicionan la decisión central. La política pública es una estrategia de acción colectiva en función de determinados objetivos que implica y desata una serie de decisiones y acciones a efectuar para un número extenso de actores.

En la definición e implementación de las políticas públicas juegan un papel importante los distintos actores de la sociedad y su capacidad de incidir sobre el hacedor de políticas. Cada actor social busca presionar la administración en la definición e implementación de dichas políticas, lo que genera el respaldo o contradicción en distintos sectores de la sociedad.

La evaluación de las políticas se ha erigido como un proceso de vital importancia, ya no se considera una fase del ciclo, sino una herramienta mediadora entre todas las fases. Pero evaluar una política, implica que esta se encuentra en ejecución o ha sido ejecutada, lo que nos lleva a otro campo de análisis, el del cómo se gerencia su implementación, la “gestión pública”, la cual es determinante para el cumplimiento de cualquier política pública.

En los últimos tiempos, gran importancia han adquirido las políticas públicas de carácter social. Y no es para menos, en la sociedad se ha profundizado la pobreza y enfrentamos serios problemas en la cohesión social. Algunos piensan que el crecimiento económico, por sí mismo, produce la superación de la pobreza y que las políticas sociales tienen como misión cubrir el déficit que dejan los procesos económicos, por no ser esto así, cada vez es mayor el número de pobres y crece la concentración de la riqueza en manos de unos cuantos.

El cuestionamiento a esta idea ha permitido una nueva visión de la política social. Ya no se trata de “rellenar”, los vacíos de la política económica, sino de crear una política social, “orgánica, de fondo y sostenida” que permita el logro de la equidad, estabilidad y crecimiento a partir de la sostenida inversión en los aspectos sociales Klisberg (1997).

Nuevamente, nos estamos dando cuenta que los valores morales y sociales son condición fundamental para cualquier tipo de emprendimiento colectivo. En tal sentido, los científicos sociales, desde hace un tiempo, hacen referencia a la suma de los valores compartidos de una sociedad con el nombre de “Capital Social”.

Aunque no hay una definición única de capital social, si hay una coincidencia de elementos fundamentales, algunas definiciones dan una idea de ello, para la CEPAL (2003: p. 30): “por capital social se entiende el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto”.

Desde una perspectiva económica, el capital social también es productivo, hace posible el logro de ciertos fines que en su ausencia sería imposible cumplir. El capital social produce riqueza y, por tanto, tiene un valor concreto dentro de la economía. Virtudes como la honestidad, la reciprocidad, la solidaridad no sólo tienen mérito como valores éticos, también tienen un valor económico tangible y ayuda al grupo al logro de los objetivos compartidos.

Las evidencias han mostrado que el capital social incide en la implementación de las políticas públicas. Unas instituciones y redes sociales fuertes son factores que inciden en la implementación de cualquier política, multiplica los resultados, eleva el control y la participación social. En este sentido, podría decirse que el capital social es un bien público, está entre la gente y la única forma de producirlo y acumularlo es usándolo.

Desde esta perspectiva, puede decirse que la solidaridad, la economía solidaria y sus organizaciones, son una expresión central de capital social. Las organizaciones fundamentadas en principios solidarios no sólo organizan el trabajo, generan ingresos y redistribuyen más equitativamente la riqueza, son también el principal vehículo para generar confianza, reciprocidad, solidaridad, fortaleciendo la cohesión social al rededor de principios y valores humanistas, democráticos y solidarios.

3. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA; UNA APROXIMACIÓN HISTÓRICA

Pese a que en Colombia se han realizado diversos estudios sobre aspectos y problemáticas de la economía solidaria, han sido pocos los tendientes al análisis y evaluación de las políticas y la gestión pública adelantada hacia este sector. El estudio del diseño, implementación y resultados de las políticas y la gestión pública, aparecen como elementos claves para comprender el desarrollo y perspectiva de la economía solidaria, el camino recorrido y el que debe seguirse en el contexto particular que presenta la realidad colombiana.

Retomando la definición propuesta por Velásquez G. (2009), desde principios del siglo XX, en Colombia se ha conocido un conjunto de “decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos adelantados por las autoridades públicas”, es decir, de políticas públicas hacia el sector de la economía solidaria. Leyes, decretos, planes, instituciones fueron creadas inicialmente tendientes a promover el cooperativismo, un ejemplo, lo constituye la Ley 134 del 7 de Diciembre de 1931 “sobre sociedades cooperativas”, la primera ley cooperativa que generó exenciones, estímulos y reglamentación para su promoción.

El período de 1930 a 1946 es prolífero en la expedición de normas, planes, ajustes institucionales tendientes a promover el cooperativismo, este período se caracteriza por la hegemonía de gobiernos liberales, siendo denominado la “segunda república liberal”, pero también es el período de la crisis económica de los años treinta y de la segunda guerra mundial, en la que muchos gobiernos ven en el cooperativismo una forma que contribuye a paliar la crisis económica del momento.

En las décadas siguientes, el cooperativismo se debatirá entre sus avances y retrocesos, propios de un movimiento en construcción que buscaba labrar su camino, pero que cuenta con una fuerte intervención de actores públicos. Las políticas que se trazarán para el cooperativismo en estos años, estarán inmersas en la búsqueda de la pacificación del país, tras los trágicos acontecimientos del 9 de abril de 1949 que con el asesinato del líder popular Jorge Eliecer Gaitán, lo sumergió en un período de violencia hasta finales de los años cincuenta.

La década de los sesenta y setenta se caracterizan por la influencia que tiene en América Latina el triunfo de la revolución cubana, pero también las dictaduras militares que se establecieron en varios países. Son los tiempos de la guerra fría y la Alianza para el Progreso que buscó mantener bajo la influencia y control de Occidente los pueblos de América. Diversas políticas sociales implementadas en este período, como las reformas agrarias promovieron un cooperativismo al servicio de estas políticas.

En los años ochenta nuevamente se generaron instituciones, se promulgaron leyes, decretos y se implementaron planes que dieron impulso a diversas formas asociativas de la economía solidaria. A finales de la década de los setenta, el gobierno de Colombia y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD–, celebraron un convenio que dio origen al Proyecto Col 76/016, cuyo propósito era promover el sector cooperativo. Dando cumplimiento, el Gobierno definió su política que se sintetiza en un documento emanado de la Presidencia de la República denominado “Decálogo de la nueva política cooperativa”, expedido el 10 de mayo de 1980. En dicho documento, se manifestaba:

“El gobierno reconoce que el cooperativismo tiene el potencial de convertirse en una herramienta eficaz para el mejoramiento económico y social del país y considera que ésta es una forma de organización socio-económica que, inspirada en el bien común, puede contribuir a resolver los problemas que enfrenta la Nación. Por ello, el gobierno

otorga significativa importancia a la voluntad expresada del cooperativismo de conformar durante la próxima década un sector integrado de economía solidaria”. (Plan Nacional de Desarrollo Cooperativo, p. 38).

Al tiempo, se definía el sector cooperativo integrado por cooperativas y otras “formas asociativas”, se orientaba actualizar la legislación que regía la constitución y funcionamiento de dichas organizaciones y se proponía la creación de un Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas como un instrumento de coordinación y apoyo del sector, entre otras acciones.

En cumplimiento del decálogo, el Congreso de la República expide la Ley 24 de 1981 *“Por la cual se transforma la Superintendencia Nacional de Cooperativas en Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, -DANCOOP- se fijan sus objetivos, estructura y funciones, se provee a su dotación presupuestal y se dictan otras disposiciones”*. Se cumplía de esta manera varios de los puntos del decálogo cooperativo al dotar al Estado de un organismo de fomento y vigilancia con jerarquía de “ministerio técnico” y con mayor capacidad administrativa y presupuestal.

Una vez constituido el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas – DANCOOP-, con el apoyo de PNUD y la OIT, se traza el denominado Plan Nacional de Desarrollo Cooperativo –PLANDECOOP (1982: p. 30) -, el cual manifestaba: “independiente al régimen político y económico vigente en los diversos países, los gobiernos han reconocido el importante papel de las cooperativas y otras formas asociativas de economía solidaria para llevar a delante políticas que tiendan al desarrollo de los sectores más débiles de la comunidad”.

Es de resaltar que desde finales de los años setenta y principio de los ochenta, en el país se acuña el concepto de “economía solidaria” y se empieza a reconocer la existencia de diversas formas asociativas pertenecientes a este sector, además de las cooperativas. Lo anterior, es un elemento diferencial al sesgo cooperativo que había predominado en décadas anteriores.

Estos lineamientos de política pública van a incidir en las definiciones normativas que posteriormente se tomarán. En 1988 se expide la Ley 079 *“por la cual se actualiza la legislación cooperativa”*, en esta ley se incluyó el Capítulo IV sobre otras formas asociativas, lo cual va a permitir expedir los decretos reglamentarios de distintos tipos de organizaciones

consideradas pertenecientes a la economía solidaria, (pre-cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, administradoras publicas cooperativas), estos decretos números 1333, 1480, 1481, 1482 de 1989, aún están vigentes. Podría decirse que los años ochenta fueron muy dinámicos en la generación de políticas públicas frente al sector cooperativo y el naciente concepto de economía solidaria.

Los finales de los años ochenta e inicios de los noventa se caracterizan por una situación especial en el país; después de un complejo proceso de violencia, distintos grupos insurgentes adelantan diálogos con el Gobierno Nacional y firman acuerdos de paz, lo cual va a desembocar en la convocatoria de una Asamblea Nacional Constituyente para reformar la Constitución Nacional. En sus debates, el tema de la economía solidaria también estuvo presente. En informe-ponencia para primer debate en plenaria de la Constituyente, sobre régimen económico se decía:

Las formas de economía solidaria son consideradas como una eficaz alternativa para satisfacer necesidades colectivas apremiantes mediante una distribución democrática de los excedentes, que excluye el afán indiscriminado de lucro, sino también, lo que no es menos valioso, como una pedagogía contra los excesos del individualismo. (...) Por esta razón, desde hace varios años las más variadas iniciativas han propuesto otorgar garantías constitucionales a las formas de propiedad y economía solidaria... En virtud de todo lo anterior, lo que ahora se busca, es púes, darle carta de ciudadanía en la nueva Constitución, al menos en igualdad de condiciones con otras formas de organización económica destinadas también a satisfacer necesidades sociales...".

La Constitución de 1991, introdujo desde su primer artículo la participación y la solidaridad como componentes fundamentales de la Nación. El concepto de solidaridad, se extiende por toda la norma constitucional, así, las formas asociativas y solidarias de propiedad, encuentran pleno respaldo constitucional, como se desprende de lo dispuesto en el Preámbulo y los artículos 1, 38, 51, 57, 58, 60, 64, 103, 189-24, 333. Por tanto, la Constitución reconoció derechos fundamentales y le asignó al Estado funciones específicas en esta materia.

Será con la Constitución Nacional del 91 que se inaugura la década de los noventa y se consolida una visión de la economía solidaria que reconoce diversas formas asociativas, generándose nuevos ajustes institucionales y normativos para atender este sector. Los años

noventa fueron testigos de directrices en los Planes Nacionales de Desarrollo, la promulgación de documentos de política económica y social –CONPES- (2823 del 15 de Noviembre de 1995), la expedición de la Ley marco de la economía solidaria (Ley 454 de 1998) y la creación de una nueva institucionalidad para el fomento, fortalecimiento, protección, supervisión y control de este sector.

Sin embargo, esta década también se caracteriza por la persistencia de la violencia, a pesar de los acuerdos de paz firmados con algunos grupos insurgentes; el incremento de los conflictos sociales que demandan el cumplimiento de los derechos consagrados en la nueva constitución y la implementación de políticas neoliberales expresadas en el aperturismo económico, la flexibilización laboral y reestructuración del Estado.

El paradigma de una economía neoliberal se impuso en todas las esferas de la sociedad y en las políticas públicas, se vendió la idea de un sólo tipo de economía (de mercado, competitiva, globalizada). Todo lo público se volvió “ineficiente”, desatándose la ola privatizadora que entregó a privados la salud, la educación, los proyectos energéticos, los recursos naturales, el transporte, los servicios públicos y hasta las basuras. Así se inaugura la década del 2000 y las instituciones para la economía solidaria recién creadas por la Ley 454 del 1998. Pero también se institucionaliza una visión de economía solidaria que tendrá consecuencias en el desarrollo del sector y en las políticas que hasta ahora se han implementado hacia él.

En las últimas décadas, se institucionalizó en el país un concepto de economía solidaria “restrictivo” y “formalista” que la define a partir de ciertas formas asociativas. Tal definición no aborda lo sustantivo de los actos económicos que la constituyen, sus lógicas y su racionalidad. Definir la economía solidaria sólo a través de organizaciones jurídicamente reconocidas que la ejercen y no por los actos económicos que la constituyen, implica, en esencia, reconocer un solo tipo de economía; evade el cuestionamiento al modelo económico hegemónico, a las graves problemáticas que genera y distorsiona la responsabilidad de un Estado democrático que debe dar garantías a las diversas economías existentes en la sociedad.

Aunque la ley 454 de 1998 avanzó en una definición de economía solidaria institucionalizando el concepto y reconociendo la existencia de diversas formas asociativas, centro tal definición en los aspectos formales de las organizaciones, así se evidencia en el artículo 2 y capítulo II (artículos 4 al 18), de dicha ley; “Entiéndase por economía solidaria; al

sistema socio-económico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”. (Artículo 2. Ley 454 de 1998).

Aunque no hay una definición única de economía solidaria, con la crisis global, surgen distintas definiciones y propuestas: economía de la solidaridad (Razeto, 1993), socio-economía de la solidaridad (Guerra, 2001), economía del decrecimiento (Latouche, 2009), economía social (Monzón 2003), empresas sociales (Yunus, 2010), economía humanizada (Max-Neef, 2011), economía popular y solidaria (Coraggio, 2011), economía del bien común (Felber, 2012), economía participativa (Michel A. 2006), economía colaborativa, etc. Todas tienen en común la búsqueda de una economía incluyente y sustentable.

La economía solidaria está planteando un profundo debate a la práctica y teoría económica imperante, resaltando que los actos económicos no sólo están motivados por el lucro, el interés individual y la “mano invisible” del mercado. Es evidente que existen otras economías que motivadas por valores éticos como la solidaridad, la cooperación, la justicia actúa en la vida social, no son un discurso o una simple forma de organización son un hecho real que se expresa en millones de personas y experiencias. Podría decirse que la economía solidaria constituye aquellas relaciones socio-económicas que fundamentadas en valores de solidaridad, justicia, equidad y sustentabilidad, se presentan en los distintos eslabones del ciclo económico -producción, financiación, distribución, consumo y acumulación.

La concepción de economía solidaria que se institucionalizó en Colombia, ha generado diversas consecuencias: 1. Se impuso un concepto “restrictivo” y “formalista” que reduce la economía solidaria a unas formas de organización jurídicamente reconocidas, desconociendo diversas prácticas y organizaciones que también la realizan. 2. Ha fragmentado y dividido los movimientos sociales que buscan alternativas económicas al modelo económico convencional. 3. Ha generado la sub-valoración del sector solidario por parte del Estado, desarrollando raquílicas políticas para su fomento y protección y exacerbando la supervisión y control de sus formas organizativas. 4. Se han generado obstáculos normativos para su desarrollo y el desmonte de la institucionalidad que se había creado para su fomento y fortalecimiento.

Los paradigmas económicos y empresariales dominantes han llevado a “esquematizar” la forma en que las personas ejercen la solidaridad y hacen economía fundamentadas en principios solidarios. Aferrados a una ley o un decreto, no se ha entendido que las relaciones socio-económicas, como las organizaciones son históricas, cambiantes. Se olvidó la posibilidad de realizar y estimular actos económicos solidarios desde el ciudadano esté o no organizado colectivamente, de un individuo que puede ser consciente de sus actos económicos, y por tanto, apoya relaciones económicas solidarias en los distintos eslabones del ciclo económico (producción, distribución, consumo, acumulación).

Para sobre-aguar en su confusión conceptual, la institucionalidad pública estableció una clasificación de las organizaciones en aquellas que pertenecen a la economía solidaria (cooperativas, fondos y mutuales) y las que no, denominadas “solidarias de desarrollo”, argumento que no tiene ninguna base científica ni normativa, pero que se repite constantemente a falta de otros argumentos conceptuales. Esta visión ha fragmentado el movimiento social a causa del debate, todavía presente, de quién es o no, reconocido como parte de la economía solidaria, excluyendo en muchas ocasiones organizaciones sociales sin ánimo de lucro que realizan prácticas económicas de solidaridad.

Mientras se discute quiénes son las organizaciones de economía solidaria en Colombia, la realidad nos desborda; miles de iniciativas de personas y comunidades se llevan a cabo organizándose para el trabajo, satisfacer sus necesidades y generar ingresos. Seguramente muchas con limitaciones de experiencia, recursos y tecnología, iniciativas que podrían ser apoyadas por las organizaciones de mayor desarrollo como el cooperativismo y/o la institucionalidad pública.

De otra parte, en el Estado colombiano se afianzó una visión neoliberal del desarrollo, desconociendo la importancia de la solidaridad, la economía solidaria y las organizaciones solidarias. Lo anterior, lleva a ver y medir la economía solidaria y las organizaciones que la ejercen, con los mismos parámetros del modelo económico y empresarial privado lucrativo. Se asimila las políticas para la economía solidaria con las definidas para las micro, pequeñas y medianas empresas –mipymes-, lo que ha llevado a considerar que si la política pública, los instrumentos de fomento y de regulación para el sector empresarial de –mipymes- están definidos, no tiene sentido una política especial de fomento, fortalecimiento y protección para el sector de economía solidaria.

Las políticas públicas para la economía solidaria se han reducido a un raquíto fomento de la asociatividad y la exacerbación del control y supervisión que busca imponerle normas y modelos de control propias del sector privado lucrativo. Más aún, la asociatividad solidaria está siendo desestimulada; diversas normas entran y encarecen los procesos asociativos, gravan tributariamente las iniciativas populares impidiéndoles consolidarse. Han sido permanentes las tentativas del Ministerio de Hacienda por eliminar los estímulos tributarios que tienen las cooperativas y entidades sin fines de lucro, y la generación de normas o regulaciones que impiden su participación en ciertos mercados. No se trata de simples equivocaciones o desconocimiento, constituye una visión económica y política que prima en las instituciones públicas que desconoce la existencia de otra economía y subestima la importancia del capital social como elemento para el desarrollo.

Igualmente, se han presentado decisiones que están desmontando la institucionalidad que se había constituido para el fomento de la economía solidaria. Desde la reestructuración del Departamento Nacional de Cooperativas –DANCOOP- y su conversión en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria –DANSOCIAL- en 1998, la institución pública creada sufrió la reestructuración y el recorte del Estado. La primera reestructuración del Dansocial se da en el año 2003, (Decreto 1799), con recorte de personal, desmonte de oficinas regionales, reducción presupuestal. El Dansocial pasó a ser una entidad con poca incidencia pública, a pesar del rango de departamento administrativo que mantuvo por más de una década.

En el primer mandato de gobierno del Presidente Juan Manuel Santos (2011-2014), se dio un proceso de reestructuración del Estado separando Ministerios, constituyendo o liquidando Departamentos Administrativos y creando unidades especiales. El Gobierno Nacional, expidió el Decreto 4122 del 2 de Noviembre de 2011 *“por el cual se transforma el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria –DANSOCIAL- en una Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, adscrita al nuevo Ministerio de Trabajo”*.

La transformación del Dansocial en una Unidad Administrativa, ha demostrado que la institución perdió capacidad de definición de políticas. Por su parte, el Ministerio del Trabajo responsable hoy del direccionamiento de las mismas, todavía no asume esta tarea y la economía solidaria sigue siendo un elemento marginal en sus políticas.

4. HACIA NUEVAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL MARCO DE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN COLOMBIA

La sociedad colombiana ha vivido un conflicto armado que ha dejado inmensas pérdidas humanas, económicas, sociales y ambientales, más de 50 años de confrontación han generado una sociedad profundamente intolerante y excluyente. En las últimas décadas este conflicto ha producido cerca de seis millones de desplazados, en su mayoría familias campesinas despojadas de sus tierras u obligadas a abandonarlas. Según datos de la Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento –CODHES- (2012), el total de víctimas de desplazamiento forzado ascendía a 5'701.996 desde 1985. Igualmente, se estima que más de 250 mil personas han muerto en medio del conflicto y 80 mil se reportan como desaparecidas.

El campo colombiano, históricamente ha sido escenario de las mayores problemáticas que enfrenta el país: elevados niveles de pobreza; altos grados de concentración e informalidad en la propiedad de la tierra; conflicto armado; despojo y desplazamiento forzado; narcotráfico, ausencia de una institucionalidad local y regional, entre otras.

La concentración de la propiedad sobre la tierra se agudizó en las últimas décadas, según cifras del Instituto Agustín Codazzi (2012), el 0,4% de los propietarios son dueños del 46,5% de las tierras más productivas, con propiedades superiores a 500 hectáreas. Mientras el 67,6% de los propietarios, poseen el 4,2% de la tierra con parcelas que no exceden las cinco hectáreas.

De otra parte, entre 1985 y 2010, las tierras despojadas o forzadas a dejar en abandono por causa del desplazamiento ascendieron a seis (6) millones de hectáreas, cifra equivalente al 12,9% de la superficie agropecuaria del país (cuatro millones por abandono forzado y dos millones por usurpación violenta por parte de algún grupo ilegal). En medio del caos que genera la violencia, no sólo han sido despojadas de tierras las familias agricultoras, también lo ha sido el Estado. Escribe el exministro de agricultura Juan Camilo Restrepo (2014: p. 76) que:

“Con el correr de los meses, con los trabajos adelantados por el Incoder, la Superintendencia de Notariado y Registro y el propio Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entre otros, pudimos descubrir, o mejor, documentar, otra evidencia igualmente preocupante en la evolución de la tierra en Colombia; que había otro gran

despojado; el Estado, pero no por la fuerza ni por la coacción ni por el amedrentamiento sino por la malicia, el subterfugio, en la penumbra de las notarías o con la connivencia de algunos funcionarios del sistema de registro público.... Los cálculos más conservadores sobre el tema muestran que al Estado colombiano se le sustrajo entre 800.000 y 1.000.000 de hectáreas..”.

Otro factor que ha complicado la situación ha sido el narcotráfico, las tierras adquiridas o despojadas por narcotraficantes suman miles de hectáreas. El narcotráfico ha encarecido la tierra, alimentado la violencia, el despojo y alterado los circuitos económicos donde actúa. Para la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga -UNODC- (2016), cerca de 159 mil hectáreas están cultivadas en coca. Según el MADR, las tierras en extinción de dominio por temas de narcotráfico que están en manos del Estado son cerca de 20 mil hectáreas, pero los cálculos estiman que pueden llegar a 400 mil.

Aunado a estas graves problemáticas sociales, el país ha vivido una democracia restringida; el conflicto violento cerró espacios de participación democrática y generó una cultura política profundamente intolerante que se ha expresado en la exclusión de distintos sectores políticos, el aniquilamiento físico de opositores, la criminalización de la protesta social y el control del poder político por pequeñas elites corruptas.

Desde octubre del 2012, representantes de gobierno nacional y la guerrilla de las FARC, iniciaron un proceso de diálogo y negociación tendiente a poner fin al conflicto armado que vive el país. En estos años el proceso ha tenido importantes avances, las partes han anunciado el logro de acuerdos en puntos como: 1. Una Reforma Rural Integral, 2. Reforma política y apertura democrática, 3. Solución al problema de las drogas ilícitas, 4. Sistema de verdad, justicia y reparación de las víctimas del conflicto 5. Garantías y fin del conflicto y se anuncia la firma del Acuerdo Final.

En el logro de estos acuerdos, es importante resaltar la voluntad política del actual Gobierno Nacional de avanzar en la negociación para poner fin al conflicto armado, concertando un conjunto de reformas democráticas, lo que producirá un viraje histórico en la sociedad colombiana. En segundo lugar; corresponde valorar la voluntad manifiesta de la guerrilla de las FARC de hacer dejación de las armas, proscribiendo la violencia como forma de lucha política. Y en tercer lugar, hay que destacar el importante papel que tendrá que jugar la sociedad civil y sus organizaciones. La puesta en marcha de los acuerdos de paz tiene un

componente transversal; la participación comunitaria, donde la asociatividad solidaria será fundamental.

Firmados los acuerdo de paz, los combatientes de las FARC se incorporaran a la vida civil y transitaran hacia otros espacios sociales y políticos; el Estado dispondrá las políticas y recursos para el cumplimiento de lo pactado, pero será la sociedad civil y sus organizaciones las que en los territorios deberán velar porque se implemente la reforma rural, participen activamente en los espacios democráticos y se repare a las víctimas del conflicto.

Es evidente que con los acuerdos alcanzados, no se trata solamente de “re-insertar” a la vida civil unos miles de hombres y mujeres que están en los grupos armados, los acuerdos de paz son mucho más que el desarme de la FARC. Ante todo, se trata de reinsertar la sociedad colombiana al desarrollo, especialmente las familias agricultoras desplazadas y victimizadas por los actores armados y económicos que expoliaron el campo; se trata de abrir espacios democráticos para la solución pacífica de los conflictos.

Un apartado especial presenta el acuerdo de Reforma Rural Integral para el estímulo a la economía solidaria y el cooperativismo. El Acuerdo determina que:

“con el propósito de estimular diferentes formas asociativas de trabajo de o entre pequeños y medianos productores, basadas en la solidaridad y la cooperación que fortalezcan la capacidad de los pequeños productores de acceder a bienes y servicios, comercializar sus productos y en general mejorar sus condiciones de vida, de trabajo y de producción el Gobierno Nacional creará e implementará el Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativismo Rural”.

La firma de los acuerdos de paz y el desarrollo de una reforma rural y una apertura democrática, exige superar la creencia restrictiva de que la economía solidaria se reduce a unas cuantas formas organizativas (cooperativas, fondos y mutuales). Si bien estos modelos asociativos y empresariales son fundamentales, pues vivencian nuevas relaciones socio-económicas frente a la propiedad, la participación de los asociados, la distribución de excedentes, la gestión administrativa, lo cierto, es que las relaciones socio-económicas de solidaridad adquieren nuevas expresiones, diversas formas de organización y se extienden por distintos sectores de la sociedad y el Estado social de derecho. La construcción de la paz requiere llenar de un nuevo contenido el concepto de economía solidaria que reconozca la

diversidad de prácticas económicas como se expresa y de formas asociativas que adoptan las personas para su realización.

Alcanzar la paz, implica el fortalecimiento de la democracia y de las instituciones democráticas, requiere un cambio en nuestra cultura política y económica. Como se preguntara el politólogo Norberto Bobbio (1984), ¿Es posible un Estado democrático en medio de una sociedad anti-democrática?. La sobrevivencia de las instituciones democráticas demanda la democratización del conjunto de la vida política, social y económica de la sociedad.

La democracia se ha convertido en un valor universal, ya no se reduce a reconocer en ella solo un conjunto de reglas que garantizan la mayor participación para la toma de decisiones colectivas. Esta visión restringida ha sido superada, ahora se entiende que la toma de decisiones, así sea por la mayoría, están precedidas de un conjunto de valores que determinan el comportamiento de las personas. Como plantea el sociólogo francés Alain Touraine (2006) el régimen democrático es la forma de vida política que da la mayor libertad al mayor número, que reconoce y protege la mayor diversidad posible. En últimas, no se define por la participación o por el consenso, sino por el respeto de las libertades y la diversidad. Dicho de otra manera, no hay democracia sin pluralismo; “Es imposible pensar la sociedad sin la pluralidad de sus actores, por tanto la democracia no puede ser representativa sino siendo pluralista”.

No hay democracia política sin democracia económica y viceversa. La necesidad de una economía más plural que reconoce la existencia de una economía pública, una economía privada lucrativa y una economía solidaria, se plantea también desde la esfera de lo político. Como expresa José Luis Coraggio (2009) al menos desde la modernidad, las economías son construcciones políticas y no el mero resultado natural de procesos evolutivos. La suerte de la economía solidaria está ligada al avance de la democracia. Las posibilidades del desarrollo del modelo cooperativo y solidario, están estrechamente relacionadas con la construcción de una sociedad más democrática.

A diferencia de otros momentos que ha vivido el cooperativismo en la sociedad colombiana (donde crisis económica, violencia, paz y fomento al cooperativismo han estado estrechamente relacionados), terminando el modelo cooperativo subsumido a las lógicas de la economía convencional, el actual momento histórico del planeta y el país, presenta la

oportunidad de una economía solidaria y unas organizaciones más claramente diferenciadas del modelo capitalista. La crisis civilizatoria, ambiental, el derrumbe de los paradigmas teóricos, los avances en las discusiones epistemológicas en las ciencias y los cambios en los actores sociales, manifiestan que la economía solidaria tiene la oportunidad de consolidarse como un modelo socio-económico alternativo. La economía solidaria del siglo XXI y del actual proceso de paz en Colombia, no podrá ser nuevamente un vagón de carga de la locomotora de la economía capitalista, un simple instrumento que ayude a resolver “las fallas del mercado”.

El fortalecimiento de la democracia y en ella, de una economía plural, donde la economía solidaria tiene un importante espacio a lograr, depende de la acción de los actores sociales, de un movimiento social que reivindique la solidaridad, otras lógicas de hacer economía, que ha experimentado prácticas, construido identidades, organizaciones y empresas. Podría decirse que las organizaciones de la economía solidaria, son expresión de una “nueva ciudadanía” que reclama su derecho a existir, hacer economía con lógicas distintas al modelo imperante.

5. CONCLUSIONES

A lo largo del siglo XX, se promovieron en Colombia políticas públicas hacia el cooperativismo, logrando la definición de normas, instituciones, planes y proyectos para su fomento y supervisión. Varias de estas políticas son coincidentes con momentos históricos de crisis económica, violencia y paz en la sociedad colombiana. Es a principios de los años ochenta donde se apropia el concepto de “economía solidaria” y se reconoce la existencia de otras formas asociativas, pertenecientes a este sector, además de las cooperativas. Esta perspectiva se consolida en la década de los noventa con la nueva constitución nacional y posteriores desarrollos normativos e institucionales.

Sin embargo, en el país se asumió un paradigma conceptual que define la economía solidaria fundamentalmente a partir de ciertas formas asociativas reconocidas jurídicamente y no por los actos económicos que la caracterizan. Esta visión restrictiva y formalista ha tenido profundas implicaciones, desconociendo diversas prácticas y organizaciones que hacen economía solidaria y generando una fragmentación y división del movimiento social que busca alternativas económicas distintas al modelo neoliberal. Tal visión, ha generado la subvaloración del sector solidario por parte del Estado implementando raquícas políticas para su

fomento y exacerbado la supervisión y control de sus formas organizativas, generando obstáculos normativos para su desarrollo y el desmonte de la institucionalidad que se había creado para su fomento y fortalecimiento.

El momento especial que vive la sociedad colombiana donde se busca pasar la trágica página de violencia y exclusión y un mundo que empieza a reconocer el fracaso del modelo neoliberal que acrecentó la pobreza, la concentración de la riqueza y ha puesto en riesgo la vida en el planeta, generando la mayor crisis ambiental de su historia, como unas ciencias que entregan nuevos conocimientos para interpretar la vida, el ser humano y la naturaleza, cuestionando los paradigmas sobre los que se había erigido, abren nuevas oportunidades histórica para el desarrollo de otra economía y las organizaciones que la realizan.

Estamos ante el reto de revisar nuestros paradigmas, para poder entender las nuevas formas del hacer económico solidario y propiciar mayores y más profundas transformaciones en la sociedad colombiana. Se requiere un proceso de innovación en el pensamiento; “Si nuestras mentes siguen dominadas por una manera mutilada y abstracta de conocer, por la incapacidad de captar las realidades en su complejidad y globalidad, si el pensamiento filosófico se aparta del mundo en lugar de enfrentarse a él para comprenderlo, entonces paradójicamente, nuestra inteligencia nos ciega” (Morín 2011: p. 142). Esto nos conduce a un pensamiento esclerótico que no permite ver las diversidad, complejidad, complementariedad de la vida, que interpreta la realidad en blanco y negro negando el arco iris que ella es.

La construcción de la paz en Colombia y de una sociedad más democrática e incluyente, requiere redefinir el concepto de la economía solidaria dando cuenta de la nueva realidad social, económica y ambiental que permita avanzar hacia una sociedad más justa democrática y en paz. La economía solidaria del siglo XXI requiere de la pluralidad, diversidad y complejidad de los actores la sociedad colombiana y de la identidad propia de un modelo socio-económico para no ser nuevamente vagón de carga de la economía neoliberal, instrumento que ayuda a resolver “las fallas del mercado”.

Así como la Paz necesita un marco jurídico que le de viabilidad institucional, así como se requiere un marco cultural que permita el perdón y la reconciliación, también se requiere un marco económico que permita su consolidación, la Paz necesita más economía solidaria.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA, F. L. (2001) *La hechura de las políticas, modulo políticas públicas*, Santiago de Cali (Colombia): Universidad del Valle.
- ALBERT, M. (2006) *Vida más allá del capitalismo, materializar la esperanza*. Barcelona: Editorial Icaria.
- BARDACH, E. (2001) *Problemas en la definición de problemas, en el análisis de políticas*, Colombia: Universidad del Valle.
- BLANDON CANO, L.F. (2009) *Análisis y evaluación de políticas públicas*, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- BOBBIO, N. (1994) *El futuro de la democracia, fondo de cultura económica*, México.
- BOURDIEU, P. (2001) *Las estructuras sociales de la economía*. Editorial manantial, Buenos Aires, Argentina.
- CEPAL (2003) *Capital social y reducción de la pobreza en América latina y el Caribe: en busca de un paradigma*. Santiago de Chile.
- Constitución Política Nacional (1991) República de Colombia.
- CORAGGIO, J.L. (2009) *¿Qué es lo económico? Materiales para un debate necesario contra el fatalismo*. Argentina: Ediciones Ciccus.
- DANCOOP (1982) *Plan Nacional de Desarrollo Cooperativo*. Colombia: Editora Guadalupe Ltda. Bogotá.
- Decreto 611 Abril 9 de 1974 por el cual se reestructura la Superintendencia Nacional de Cooperativas.
- Decreto 1333 de junio 21 de 1989 por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas.
- Decreto 1480 de Julio 7 de 1989 por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad sanciones, y se dictan medidas para el fomento de las asociaciones mutualistas.
- Decreto 1481 de julio 7 de 1989 por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.
- Decreto 1482 de julio 7 de 1989 por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.

- Decreto 1799 del 2003 por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, Dansocial, y se dictan otras disposiciones
- Documento CONPES 2823 del 15 de Noviembre de 1995, sobre política de modernización y desarrollo del sector de la economía solidaria.
- Documento CONPES 3639 (2010) Política de desarrollo empresarial para el sector de la economía solidaria. Bogotá, Colombia.
- DOCUMENTOS MESA DE CONVERSACIONES; Diálogos de paz en la Habana –Cuba-
<https://www.mesadeconversaciones.com.co/documentos-y-comunicados>.
- DOCUMENTO (2014) Hacia un nuevo campo colombiano; Reforma Rural Integral
https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/Borrador%20Conjunto%20-%20Pol_tica%20de%20desarrollo%20agrario%20integral.pdf.
- MAJONE, G. (1997) *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. México: Fondo de cultura económica.
- MAX-NEEF, M. (2011) *La economía desenmascarada, del poder y la codicia a la compasión y el bien común*. España: Editorial icaria. Barcelona.
- MORIN, E. (2011) *La vía para el futuro de la humanidad*. España: Editorial Paidós.
- MONZON, J.L. y CHAVES, R. (2003) *La economía social. Diccionario de la solidaridad*; . España: IUDESCOOP, Universitat de Valencia.
- LATOUCHE, S. (2009) *La apuesta por el decrecimiento*. España: Editorial Icaria.
- Ley 24 del 24 de febrero (1981) por la cual se transforma la Superintendencia Nacional de Cooperativas en Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, se fijan sus objetivos, estructura y funciones, se provee a su dotación presupuestal y se dictan otras disposiciones.
- Ley 079 del 23 de diciembre (1988) por la que se actualiza la legislación cooperativa. República de Colombia.
- Ley 454 del 4 de agosto (1998) por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria.
- Presidencia de la República (1980) Decálogo de la nueva política cooperativa. Bogotá, Colombia.
- PLANDECOOP (1982) *Plan Nacional de Desarrollo Cooperativo*. Colombia: Editora Guadalupe Ltda. Bogotá.
- RAZETO, L. (1993) *Los caminos de la economía solidaria*. Impresos sa. Santiago de Chile.
- RESTREPO, J.C. y BERNAL, A. (2014) *La cuestión agraria; tierra y posconflicto en Colombia*. Colombia: Editorial debate.

- ROTH DEUBEL, A-N. (2009) *Políticas públicas; formulación, implementación y evaluación*. Colombia: Ediciones aurora.
- ROTH DEUBEL, A-N. (2009) *Análisis y evaluación de políticas públicas*. Bogotá Colombia: Universidad nacional,.
- TOURAINÉ, A. (2006) *Qué es la democracia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- SANTOS SOUSA, B. (2012) *Una epistemología del sur*. Clacso coediciones, México: siglo veintiuno editores.
- YUNUS, M (2010) *Empresas para todos*. Bogotá Colombia: Editorial Norma.
- UNODC (2015) Programa de seguimiento a cultivos ilícitos
<https://www.unodc.org/colombia/es/index.html>.
- VELASQUEZ, R. G. (2009) Hacia una nueva definición del concepto 'Política Pública', *Revista Desafíos*, N° 20, Bogotá, Colombia.

LA LOCALIZACIÓN SECTORIAL DEL COOPERATIVISMO: UNA APROXIMACIÓN A NIVEL TERRITORIAL ESPAÑOL

POR

M^a del Carmen PÉREZ GONZÁLEZ y

Lidia VALIENTE PALMA¹

RESUMEN

La posibilidad de cambiar los modelos de desarrollo socioeconómicos hacia otros más sostenibles y responsables está siendo planteada tanto por parte de investigadores como de diferentes instituciones, con una importancia que se ha visto incrementada a partir de la última crisis. En este escenario, la economía social se presenta como una oportunidad de cambio y de contribución a estos nuevos modelos, dado los principios y valores que la definen y sobre los que basa su funcionamiento; por ello, es relevante la aplicación de políticas y estrategias encaminadas a desarrollar este sector empresarial, con particularidades muy significativas. Sin embargo, es necesario considerar los recursos o especificidades y potencialidades de cada ámbito territorial. En esta línea, en el presente trabajo, se ha diseñado un indicador que permite identificar en qué sectores económicos y territorios destaca la economía social, -específicamente referido a las cooperativas por ser sus entidades más representativas en España-, y si su papel es diferente del resto del tejido empresarial, aspecto a considerar a la hora de promover sus organizaciones y elemento clave para determinar medidas y políticas socioeconómicas que contribuyan a la mejora de los sistemas productivos locales, con mayor garantía de resultados. Dicho indicador -peso del cooperativismo (W_{ij})- obtenido a partir de los coeficientes de localización sectorial respecto a la variable empleo -de las sociedades cooperativas y de la economía en general-, se ha aplicado al año 2013, con el objeto de determinar la importancia o el peso sectorial del cooperativismo en relación a la economía general en las diferentes comunidades autónomas españolas. Entre los resultados obtenidos puede destacarse la importancia relativa del cooperativismo en determinados sectores y regiones que, a priori, no presentaban indicios sobre esta relevancia, lo que pone de

¹ Universidad de Cádiz, departamento de Economía General. Direcciones de correo electrónico: maricarmen.perez@uca.es, valientepalma@gmail.com.

REVESCO N° 123 - Primer Cuatrimestre 2017 - ISSN: 1885-8031 - www.ucm.es/info/revesco

manifiesto la necesidad de análisis profundos sobre el comportamiento del sector en los diferentes ámbitos territoriales.

Palabras clave: economía social, cooperativas, desarrollo territorial, coeficiente de localización sectorial.

Claves Econlit: A13, O10, P13.

SECTORIAL LOCATION OF THE COOPERATIVES: AN APPROACH AT THE TERRITORIAL LEVEL IN SPAIN

ABSTRACT

The possibility to change the development models towards sustainability and responsibility is being considered by both the researchers and the different institutions, especially since the last crisis. In this scenario, the social economy provides an opportunity for change and contribution to these new models due to the principles and values on which it bases its working; the implementation of policies and strategies in order to develop this sector with specific characteristics is therefore important. Nevertheless, the resources or characteristics and potentialities in each territorial area must be taken into account. In this line, an indicator to identify in which economic sectors and territories the social economy stands out -in particular of cooperative societies since they are their most representative organizations in Spain-, and if its role is different from the rest of the firms, is performed. It is important to consider these aspect to promote the organizations of social economy and to implement socioeconomic measures and policies that contribute to the improvement of local production systems, and to ensure better results. This indicator -weight of cooperative societies (W_{ij})-, on the basis of the coefficients of sectoral locations in 2013 -of cooperative societies and general economy- measured in terms of employ, has been applied in order to determine the importance or the weight of these societies in each economic sector with regard to the general economy in the Autonomous Communities of Spain. The relative importance of the cooperatives -regarding to general economy- in certain sectors and regions, which initially did not seem to prove this, is among the main results. This reflects the need for deep analysis of the behaviour of the cooperatives in the different territorial frameworks.

Keywords: social economy, cooperatives, territorial development, coefficient of sectoral location.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha producido un incremento de los estudios sobre el potencial de la economía social para la generación de empleo, la inclusión social de determinados colectivos, la respuesta a nuevas necesidades sociales o la dinamización socioeconómica de los territorios (Melián y Campos, 2010; Coraggio, 2011; Demoustier 2011; Martín y Lejarriaga, 2011; Jordán, Antuñano y Fuentes, 2013; Guridi y Pérez de Mendiguren, 2014, entre otros). Todos ellos coinciden en la necesidad de abordar tales cuestiones desde el planteamiento de nuevos modelos socioeconómicos sostenibles y responsables y hacia una mejor redistribución de la renta y la riqueza. Es sobre esta idea principal de sostenibilidad social y medioambiental que pivotan las recomendaciones y medidas -la integración del medio ambiente en la planificación y gestión de políticas, la evolución de las modalidades de consumo o el fomento de la educación y concienciación hacia el desarrollo sostenible²- de numerosos organismos internacionales, -como la Organización de las Naciones Unidas (ONU)-, y nacionales, como es en el caso español la aprobación de la Ley de Economía Sostenible de 2011³.

Los nuevos modelos socioeconómicos deben ser capaces de contemplar estos desafíos desde el ámbito local. Las iniciativas y actuaciones deben comenzar en el nivel territorial donde surgen las principales relaciones socioeconómicas. Se tratan de retos globales que deben ser abordados mediante actuaciones locales, es decir, a partir de estrategias que emanen de las propias comunidades o actores locales. Es ante este contexto que cobran importancia las actuaciones de las organizaciones de la economía social que, desde su surgimiento en el siglo XIX, han ido demostrando su capacidad de adaptación a las diferentes problemáticas y contextos territoriales, destacando sobre todo por sus fines perseguidos y sus actuaciones sobre la base de unos principios y valores para alcanzarlos.

Sin embargo, para lograr esto y, a su vez, conseguir un mayor desarrollo del sector de la economía social, es necesario llevar a cabo estrategias y políticas para el fomento y desarrollo de sus organizaciones. Estas políticas deben tener en cuenta las especificidades y recursos endógenos territoriales y vertebrarse dentro de las estrategias de desarrollo de los

² Son algunas de las recomendaciones contempladas en el Programa 21 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Más información en <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/index.htm> (Consultado el 7/04/2016).

³ Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, publicada en el Boletín Oficial del Estado (BOE) núm. 55 de 05 de Marzo de 2011.

sistemas productivos locales. Esto requiere de un conocimiento exhaustivo del peso de la economía social en el territorio que lleva a la necesidad de realizar diagnósticos a niveles regionales o locales para identificar o determinar la situación en cada uno de ellos. Tales diagnósticos deberían ser la base para la aplicación de políticas específicas encaminadas a desarrollar este sector, sin perjuicio de la existencia de políticas a niveles territoriales superiores para complementarlas. En esta línea, en el presente trabajo, se realiza una aportación a la determinación de la importancia y de la contribución de las organizaciones más representativas y numerosas de la economía social en España, -las sociedades cooperativas-, en las diferentes comunidades autónomas españolas dentro de los sistemas productivos territoriales, a partir del empleo generado por estas organizaciones.

El objetivo principal de esta investigación consiste, por tanto, en determinar el peso sectorial del empleo en las cooperativas a nivel regional permitiendo, de esta manera, identificar los sectores de actividad -primario, industria, construcción y servicios- más destacables hacia los que se dirige el cooperativismo en cada comunidad autónoma, siendo esto un elemento clave para la toma de decisiones, el diseño y la aplicación de medidas y políticas estratégicas territoriales. Además, este trabajo permite abrir futuras líneas de investigación encaminadas a determinar qué factores o características hacen que el peso relativo del cooperativismo sea significativo o no en determinados sistemas productivos y territorios, así como establecer las estrategias más adecuadas para su consolidación como agente de dinamización territorial. Las cuestiones de investigación a responder a partir de este objetivo principal son las siguientes: ¿se comporta el empleo generado por las sociedades cooperativas de la misma forma que el empleo en la economía general?, es decir, ¿se dirige hacia los mismos sectores económicos?; y si es así, ¿en qué medida? ¿Existe un único modelo de cooperativismo en España? Para ello se ha seguido la estructura que se expone a continuación.

En primer lugar, se establece un marco teórico donde se destaca la importancia y la relación entre el territorio, el desarrollo local endógeno y el cooperativismo. En segundo lugar, tras una primera aproximación al posicionamiento del cooperativismo en la economía española, se define la metodología a seguir y se realiza la discusión de los resultados obtenidos a partir de su aplicación. Finalmente, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado, entre las cuales destaca el significativo peso relativo del cooperativismo en determinados sectores económicos en algunas comunidades

autónomas donde, a priori, no se presentaban indicios sobre esa cierta importancia dentro de sus sistemas productivos, lo que requiere de análisis de carácter general y específico más rigurosos y que arrojen mayor conocimiento del sector cooperativo.

2. TERRITORIO, DESARROLLO LOCAL ENDÓGENO Y COOPERATIVISMO

En 1890 Alfred Marshall dio las claves teóricas del concepto de desarrollo económico local al establecer el territorio -y no la gran empresa como venían defendiendo las principales corrientes de pensamiento económico- como unidad de análisis en los procesos de desarrollo, en los que tenía lugar una aglomeración de empresas que producían mediante economías externas, constituyéndose así un enfoque estructural sistémico al no considerar elementos aislados condicionantes del desarrollo de la actividad económica en el territorio (Alburquerque, 2007).

Casi un siglo más tarde Becattini (1987), apoyado en los estudios de Marshall, observó un desarrollo que estaba teniendo lugar en determinadas regiones italianas diferente al que la corriente ortodoxa dominante explicaba: un grupo de pequeñas empresas interrelacionadas y que llevaban a cabo su actividad en el territorio estaban produciendo mediante economías externas de escala. Observó así una "*industrialización difusa*" en el territorio. A su vez, Piore y Sabel (1984)⁴ entre otros, ante un contexto notablemente afectado por la crisis de los años 70, defendieron que el modelo productivo basado en economías internas y generado por la gran empresa -el modelo fordista- estaba agotado. Este modelo de la gran empresa funcionaba con maquinaria muy especializada y trabajadores semicualificados que respondían de esta forma a una producción muy mecanizada y en masa. Se empezó a contemplar la necesidad de una reorganización industrial fundamentada en la producción o especialización flexible. Por otro lado, Phillipe Aydalot y el GREMI⁵ en los años 90 establecieron la importancia del "*entorno innovador*" y no del empresario individual en los procesos de desarrollo (Alburquerque, 2007) que tenían lugar en un determinado territorio, concediendo importancia a las características socioculturales presentes en éste para la difusión de la innovación.

Todas estas aportaciones presentan un núcleo común: la actividad económica está vinculada a su soporte fundamental que es el ámbito territorial en el que se vertebran los recursos endógenos en el marco específico determinado por los diferentes agentes territoriales y las relaciones entre ellos. Éste no se concibe como mero soporte físico, sino que es

⁴ Aquí se ha trabajado con la edición española de 1990.

⁵ *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs*.

considerado como la variable o el factor fundamental de producción y de carácter complejo al ser múltiples los factores o recursos endógenos que lo definen: la cultura, el capital social, el capital humano, los recursos naturales, los recursos financieros o las instituciones, entre otros (Garofoli, 1995; Albuquerque, 2003; Boisier, 2004; Vázquez, 2007), lo que hace que cada uno cuente con su propia función de producción a partir de sus recursos endógenos y potencialidades. Todo ello definirá la estructura productiva del territorio y su capacidad innovadora y competitiva.

Dado que el territorio es factor determinante de la función de producción, el conocimiento sobre el mismo -sus recursos y potencialidades- es condición necesaria para maximizarla. En la actualidad, las nuevas necesidades y retos sociales y medioambientales exigen que, además, se realice de manera sostenible. Por ello cobra protagonismo la comunidad local y la importancia de su participación en las estrategias de desarrollo en un doble sentido: por un lado, posee conocimiento de los recursos, potencialidades y necesidades del entorno; por otro, será la principal beneficiaria de toda política de desarrollo territorial puesta en marcha. En este sentido y siguiendo a Arocena (1995: 20), el desarrollo del territorio estará fundamentalmente condicionado por la sociedad local definida como *"un sistema de acción sobre un territorio limitado, capaz de producir valores comunes y bienes localmente gestionados"*. Por tanto, el desarrollo local endógeno se da cuando, además de usar el potencial interno para el desarrollo, éste está liderado por los actores locales (Vázquez, 2002), y será este potencial o estos recursos endógenos los que definirán la estructura productiva o el sistema productivo local.

Las cooperativas -las organizaciones más representativas de la economía social en España- y el desarrollo local endógeno presentan elementos o características paralelas: las sociedades cooperativas nacen para dar respuesta a necesidades localizadas en un determinado territorio que, como se ha visto anteriormente, cuenta con un potencial multidimensional (económico, sociocultural, medioambiental, etc.). De esta forma, las sociedades cooperativas están vinculadas a la comunidad local de la que emergen (Calvo y González, 2011), dado que son el resultado de una dinámica social del territorio, sobre todo de la movilización de los actores sociales conscientes de los problemas que tienen lugar en su entorno (Demoustier, 2011), bien desde un interés colectivo o de un determinado grupo de personas, bien desde el interés general.

Desde el ámbito interno de las cooperativas, uno de los rasgos o ventajas a destacar es que los procesos de toma de decisiones se basan en valores y criterios democráticos por parte de sus miembros⁶; desde la perspectiva externa se puede afirmar que al surgir estas actuaciones de la "*dinámica endógena del territorio*", las organizaciones de la economía social, y en este caso las cooperativas, a diferencia de otro tipo de empresas convencionales, no deslocalizan su actividad productiva (Demoustier, 2011:55), estando ésta muy vinculada al territorio.

A partir de sus características, las empresas cooperativas pueden comportarse como agente de transformación socioeconómica sobre todo en los territorios rurales que poseen problemas específicos -emigración, envejecimiento de la población, escasa infraestructura, baja productividad, etc.- que se traducen en niveles de vida inferiores a las áreas urbanas y en una menor competitividad económica en los mercados (Mozas y Rodríguez, 2000; Juliá y Marí, 2002; Buendía y García, 2003).

Hay que destacar que la implicación de la comunidad local en los procesos de desarrollo y la democracia en el ámbito económico (García-Gutiérrez, 1999) es una característica común tanto de la economía social en general y del cooperativismo en particular, como de los procesos de desarrollo local endógeno. La economía social en general constituye una fórmula democrática que promueve la integración y la cohesión social (Martín y Lejarriaga, 2011). Así, estas sociedades pueden constituirse como un agente de desarrollo local capaz de generar empleo, fijar la población al territorio o fomentar redes socioeconómicas, lo que se traducirá finalmente en un incremento del bienestar de los ciudadanos (Mozas y Bernal, 2006). Este impacto positivo del cooperativismo en el territorio se ha manifestado a partir de múltiples y variadas experiencias en diferentes lugares: el grupo Mondragón en País Vasco, la Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches (COVAP) o las Cooperativas de Desarrollo Regional (CDR) en Quebec, son solo algunas de ellas.

Todo lo expuesto conduce a establecer que si la economía social y, en este caso particular las cooperativas, están localizadas en un determinado territorio -variable que determinará como se ha indicado en el apartado anterior, la capacidad de producción o de

⁶ Para conocer más en profundidad los diversos modelos de gobernanza que pueden existir en las sociedades cooperativas puede consultarse el trabajo de Paredes-Frigolett, H., Nachar-Calderón, P., & Marcuello, C. (2016). "Modeling the governance of cooperative firms". *Computational and Mathematical Organization Theory*, 1-45. Publicado online disponible en <http://link.springer.com/article/10.1007/s10588-016-9219-z> (Consultado el 10/06/2016).

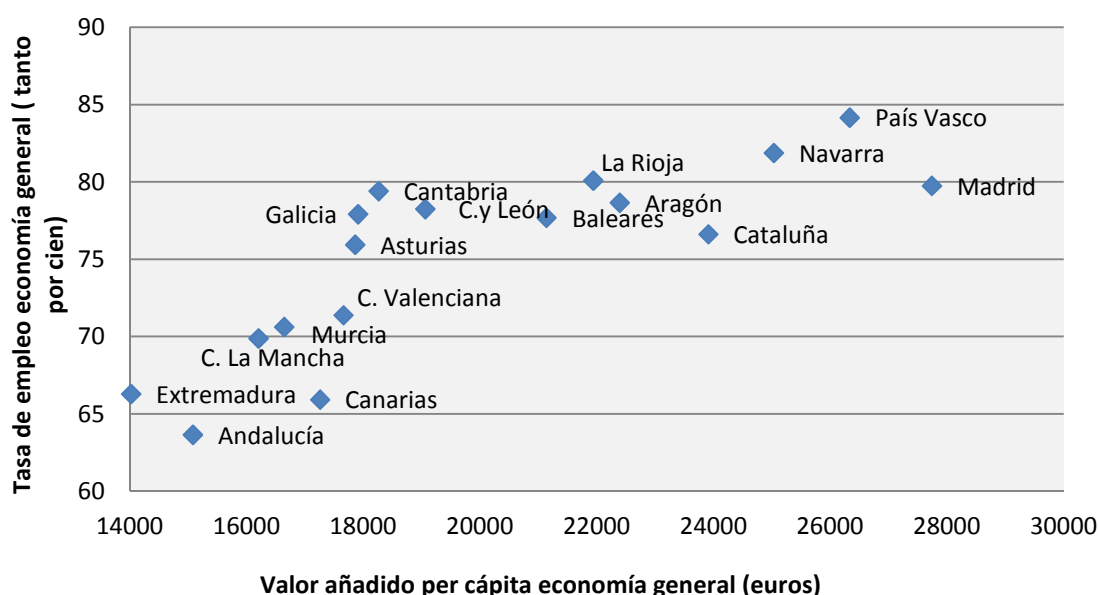
generación de actividad económica a partir de sus recursos endógenos-, entonces el tejido empresarial cooperativo es un factor que podrá contribuir a esa capacidad productiva y, además, lo hará de manera diferente en cada territorio en función de sus especificidades.

3. UNA APROXIMACIÓN AL PESO DEL COOPERATIVISMO A NIVEL REGIONAL

El territorio, su dinámica, sus recursos endógenos reales y potenciales entre los que destaca el marco empresarial e institucional público y privado, sus capacidades de reacción y crecimiento y/o sus interacciones internas y externas, determinan las características y evolución de su sistema productivo local. Este tejido empresarial depende de las condiciones y las posibilidades territoriales y, a su vez, incide en el propio territorio, pudiendo contribuir a la dinamización de su desarrollo sostenible.

Por tanto, en este trabajo, antes de profundizar en el ámbito de las cooperativas y su contribución al sistema productivo de cada comunidad autónoma, es necesario realizar una aproximación a la situación económica general de cada una de ellas, a partir de su "valor añadido per cápita" y del "empleo" (Gráfico 1).

Gráfico 1. Tasa de empleo y valor añadido per cápita producido por la economía general en 2013.

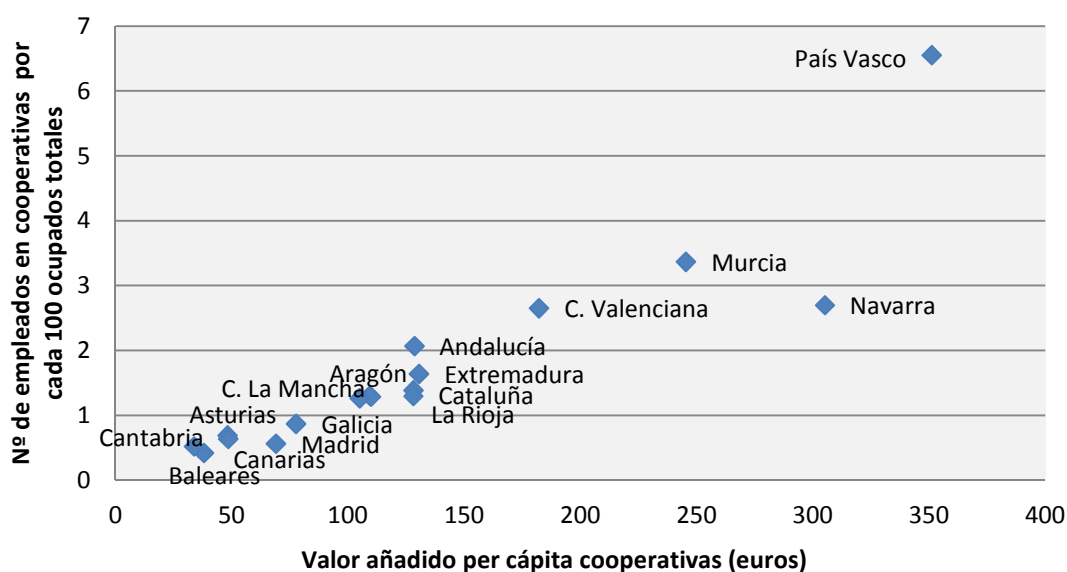


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Contabilidad Nacional y de la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE).

De la interacción de las dos variables consideradas, se pone de manifiesto la existencia de una significativa heterogeneidad territorial entre las regiones, que podría agudizarse por las diferentes condiciones socioculturales, institucionales, formativas o políticas, entre otras.

Al analizar estas variables adaptadas al ámbito cooperativo ("número de empleados en cooperativas por cada 100 ocupados totales" y "valor añadido per cápita cooperativas"), resalta una fuerte diversidad regional por un lado, y una significativa diferencia respecto a los resultados obtenidos a nivel de la economía en general por otro -Madrid, Cataluña, Baleares, Extremadura y Andalucía, entre otras-. Esto pone de manifiesto, en principio, que la contribución de las cooperativas a los sistemas productivos locales no sigue las mismas pautas de la economía general en todas las comunidades autónomas y que no existe un patrón de comportamiento homogéneo del modelo cooperativo (Gráfico 2).

Gráfico 2. N° de empleados en cooperativas por cada 100 ocupados totales y valor añadido per cápita generado por las cooperativas.

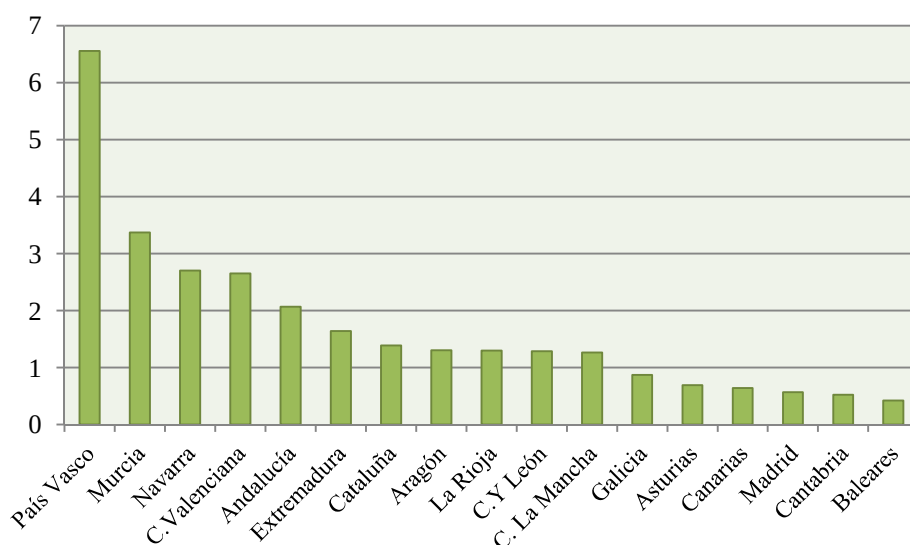


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEYSS).

Analizando el empleo entre las cooperativas y la economía general, hay que destacar el diferente comportamiento seguido por las comunidades autónomas y la heterogeneidad en cuanto a la incidencia del cooperativismo en los sistemas productivos locales -por ejemplo, País Vasco, con el 6,5% de trabajadores en sociedades cooperativas, presenta un valor quince veces superior al de Baleares con el 0,42%- . En este sentido pueden señalarse, entre otros, los

siguientes perfiles: en primer lugar, comunidades autónomas con indicadores diferentes en cuanto a su posicionamiento a nivel económico general (Gráfico 1) pero que todas presentan valores por encima de la media en cuanto al empleo generado por las sociedades cooperativas -País Vasco, Murcia, Navarra, Comunidad Valenciana, Andalucía y Extremadura- (Gráfico 3). En segundo lugar, destacar que, aunque existen comunidades autónomas bien posicionadas en la economía general -Madrid o Baleares- (Gráfico 1), el empleo en cooperativas no es muy significativo.

Gráfico 3. Porcentaje de trabajadores en cooperativas sobre el total de ocupados en 2013⁷



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEYSS) y de la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Por otro lado, es interesante analizar el empleo de las cooperativas por tipología de las mismas, donde destaca de manera notoria la contribución al empleo de las cooperativas de trabajo asociado en la mayoría de las comunidades autónomas y las agrarias en algunas de ellas. Ambos tipos de cooperativas -de trabajo asociado y agrarias- representan la mayor proporción de empleo generado por estas empresas -por ejemplo, en País Vasco o Andalucía, dos comunidades autónomas con sistemas productivos y dinámicas socioeconómicas diferentes, representan el 52% y el 72% respectivamente del total de empleo generado por estas sociedades-. Independientemente de la representatividad de estos dos tipos de cooperativas, se puede apreciar el comportamiento heterogéneo por territorios en cuanto al

⁷ Para realizar un mejor análisis comparativo, el orden de las comunidades autónomas obtenido como resultado en este gráfico será el aplicado en las siguientes tablas (Tablas 1, 2 y 3).

empleo que generan estas empresas según su clase: destacan con diferencia, respecto al resto, las comunidades autónomas de Valencia y País Vasco en cuanto a las cooperativas de consumidores y usuarios, Castilla y León en las de explotación comunitaria de la tierra, Madrid y País Vasco en enseñanza, o Aragón, Castilla La Mancha y Asturias en las de crédito (Tabla 1).

Hay que destacar que el empleo generado por las cooperativas de consumidores y usuarios en Valencia y País Vasco representa el 27,7% y el 12,9% respectivamente del total del empleo generado por estas empresas en cada región, poniéndose de manifiesto que en estas dos comunidades existe una cierta evidencia de la consolidación de la cultura cooperativa tanto desde la oferta como de la demanda.

Tabla 1. Porcentaje de trabajadores en sociedades cooperativas según clase

CC.AA.	T.A.	C.U.	VI	AG	E.C.T	SER	M	TPT	SAN	ENS	CRED	OT	S/C
País Vasco	50,9	12,9	0,1	1,5	0,0	2,1	0,0	0,0	0,0	25,6	1,2	5,7	0,1
Murcia	39,4	0,0	0,0	48,6	1,4	6,6	0,0	0,3	0,0	2,5	0,4	0,8	0,0
Navarra	34,3	4,8	0,1	24,0	0,0	2,2	0,0	0,5	0,0	15,8	18,0	0,3	0,0
C.Valenciana	13,0	27,7	0,2	52,1	0,3	0,7	0,0	0,4	0,0	0,8	3,7	1,0	0,2
Andalucía	40,1	0,7	0,2	32,5	1,5	7,0	0,0	0,1	0,0	0,1	16,5	1,1	0,1
Extremadura	36,1	1,1	0,0	49,9	0,6	2,6	0,0	0,7	0,0	3,3	3,2	2,5	0,0
Cataluña	49,5	7,2	0,1	16,5	0,0	5,1	0,0	0,1	4,0	9,5	1,4	6,3	0,1
Aragón	31,0	2,2	0,1	30,7	0,8	7,3	0,0	1,6	0,0	2,0	23,1	1,2	0,0
La Rioja	46,3	7,2	0,0	39,5	0,5	4,2	0,0	0,0	0,0	2,0	0,3	0,0	0,0
C. y León	27,5	0,8	0,0	39,6	12,5	4,4	0,0	0,4	0,0	0,2	13,6	1,0	0,0
C. La Mancha	25,2	1,5	0,5	44,1	1,2	1,5	0,0	0,7	0,0	1,8	21,1	1,8	0,5
Galicia	61,6	0,3	0,0	20,6	1,5	2,8	5,4	1,7	0,0	3,1	2,2	0,8	0,0
Asturias	48,1	0,3	0,2	15,9	0,4	3,1	0,0	3,4	0,0	5,0	21,1	2,3	0,0
Canarias	37,1	4,6	0,1	39,1	0,4	6,1	0,1	3,0	0,0	1,0	8,5	0,0	0,0
Madrid	53,8	2,3	1,8	1,0	0,0	8,7	0,0	0,5	0,0	30,8	0,1	1,0	0,0
Cantabria	67,9	3,7	0,0	15,6	0,0	1,4	0,4	1,3	0,0	9,1	0,0	0,0	0,6
Baleares	61,0	3,8	0,0	14,2	0,0	8,6	0,0	0,0	0,0	6,1	0,0	0,0	6,3

T.A.: cooperativas de trabajo asociado, C.U.: de consumidores y usuarios, VI: de vivienda, AG.: agrarias, E.C.T.: de explotación comunitaria de la tierra, SER: de servicios, M.: de mar, TPT: de transporte, SAN.: sanitarias, ENS: de enseñanza, CRED.: de crédito, OT.: Otras, S/C: sin clasificar.

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEYSS)

Estas características señaladas del modelo cooperativo en las diferentes regiones, analizado según clase de sociedad cooperativa y que evidencian una notable heterogeneidad territorial, lleva a plantear la profundización en este tema por sectores de actividad abriéndose así una nueva línea de investigación futura.

A partir de lo anterior, para comprender mejor qué ocurre a nivel regional, es necesario un análisis más exhaustivo con el objeto de definir el peso sectorial de las sociedades cooperativas en las diferentes comunidades autónomas dada la heterogeneidad que presentan⁸. Para ello, se va a partir del análisis de los coeficientes de localización sectorial tanto de las sociedades cooperativas como de la economía general medidos a través del empleo.

3.1. Metodología

Existen diferentes trabajos previos que estudian el comportamiento de la economía social a nivel regional español como son los de Grávalos y Pomares (2001), Clemente, Díaz y Marcuello (2009), Monzón (coord., 2010) o Pérez y Valiente (2015). Grávalos y Pomares (2001) analizan la variación del empleo y del número de empresas cooperativas a partir de una serie de variables explicativas para el periodo comprendido entre 1986 y 1995. Clemente, Díaz y Marcuello (2009), a través del análisis de convergencia propuesto por Barro y Sala i Martí, relacionan la contribución de la economía social (representada ésta por las cooperativas de trabajo asociado y las sociedades laborales) con la reducción de las desigualdades en el empleo y en el PIB desde 1999 a 2007. En el trabajo de Monzón (coord., 2010), para el periodo que abarca desde el año 2000 a 2009 y tomando como representantes de la economía social a las cooperativas de trabajo asociado y a las sociedades laborales, se estudia la evolución de estas empresas mediante un análisis descriptivo de datos disponibles en fuentes estadísticas y de la elaboración de cuestionarios a empresas del sector. Finalmente, Pérez y Valiente (2015) para los años 2007 y 2013 realizan un análisis de conglomerados o clusters para determinar la diversidad regional que existe en el nivel de autoempleo generado por la economía social. Algunas de las conclusiones a las que llegan estos trabajos son el comportamiento anticíclico de las cooperativas en las distintas regiones españolas (Grávalos y Pomares, 2001), un mayor desarrollo de la economía social en las regiones que presentan mayor dinamismo económico (Clemente, Díaz y Marcuello, 2009), la disminución de la creación de cooperativas en el periodo de la última crisis (Monzón, coord., 2010) y la inexistencia de un patrón de comportamiento homogéneo del autoempleo generado por la economía social en las diferentes comunidades autónomas españolas (Pérez y Valiente, 2015).

⁸ El caso de País Vasco y Madrid, dos comunidades autónomas con posiciones económicas similares que cuentan con valores del empleo en cooperativas muy diferentes, es un ejemplo de esta heterogeneidad.

El presente trabajo trata de reflejar el peso del cooperativismo -medido a través del empleo generado por éste, dada la importancia concedida en los últimos años a la creación de empleo estable y de calidad- en la economía regional española en un determinado momento del tiempo, en concreto para el año 2013, en plena etapa de recesión económica. Es decir, tiene por objeto mostrar la situación del empleo en sociedades cooperativas en relación a la economía de cada región⁹.

Para el desarrollo del análisis planteado, tras una aproximación a nivel regional a partir del valor añadido per cápita y del empleo, se ha elaborado un indicador o ratio (W_{ij}) que pone en relación el coeficiente de localización sectorial del cooperativismo ($CLcoop_{ij}$) con el coeficiente de localización sectorial de la economía general (CL_{ij}), medidos a través del empleo. Estos coeficientes tienen por objeto determinar la distribución regional o el grado de concentración de un sector productivo en un territorio con respecto a la distribución o concentración de este sector en el territorio tomado como referencia. En este caso se trata de establecer el grado de concentración en los diferentes sectores productivos del empleo generado por las cooperativas en las diferentes comunidades autónomas en relación al generado a nivel nacional.

Si el coeficiente de localización sectorial descrito toma valores superiores a 1 para un determinado sector en una región dada, entonces sí puede decirse que existe una especialización o localización relativa del sector objeto de estudio en el territorio de referencia. De esta forma, el coeficiente de localización sectorial para el cooperativismo se define mediante la siguiente expresión:

$$CLcoop_{ij} = \frac{\frac{Ecoop_{ij}}{Ecoop_j}}{\frac{Ecoop_i}{Ecoop_t}}$$

siendo:

$CLcoop_{ij}$ =coeficiente de localización del cooperativismo del sector i en la región j , $Ecoop_{ij}$ =empleo generado en las cooperativas por el sector i en la región j , $Ecoop_j$ =empleo total generado en las cooperativas en la región j , $Ecoop_i$ = empleo total generado en las

⁹ No se han considerado las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla por su situación particular.

cooperativas en el sector i en el total de regiones o en la economía española, E_{coop_t} =empleo total generado en las cooperativas en la economía española.

En cuanto al coeficiente de especialización o localización de la economía general, éste queda definido a través de las siguientes relaciones:

$$CL_{ij} = \frac{\frac{E_{ij}}{E_j}}{\frac{E_i}{E_t}}$$

siendo:

CL_{ij} = coeficiente de localización de la economía del sector i en la región j , E_{ij} =empleo generado por el sector i en la región j , E_j =empleo total generado en la región j , E_i =empleo total generado en el sector i en el total de regiones o a nivel nacional, E_t =empleo total generado en la economía española. De esta forma se conoce el peso de cada sector en la estructura productiva de cada comunidad autónoma, es decir, la importancia de los diferentes sectores dentro de una comunidad autónoma respecto al mismo sector a nivel nacional desde la perspectiva del empleo.

A partir de estos ratios, en el presente trabajo, se propone el indicador del peso del cooperativismo W_{ij} derivado de la relación entre los coeficientes de localización sectorial planteados arriba:

$$W_{ij} = \frac{CL_{coop_{ij}}}{CL_{ij}}$$

representando W_{ij} el indicador del peso del cooperativismo -medido a través del empleo generado- en el sector i de la región j . Si $W_{ij} > 1$, entonces el peso del cooperativismo es muy significativo en el sector y en la región objeto de análisis, es decir, el empleo en sociedades cooperativas está más localizado o concentrado en un determinado sector del territorio, que el empleo de este mismo sector en la economía general. Por el contrario, si $W_{ij} < 1$, significa que el cooperativismo no presenta un peso importante en el sector productivo de la región en relación a la especialización general de este sector en el territorio.

Los datos empleados para la elaboración del indicador propuesto en este trabajo se han obtenido del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEYSS) y del Instituto Nacional de

Estadística (INE). Del MEYSS se han extraído el número de trabajadores totales, incluidos los trabajadores autónomos, en sociedades cooperativas por sectores productivos. Del INE se ha obtenido el número de ocupados por sectores económicos y por comunidades autónomas, a partir de la Encuesta de Población Activa (EPA). Todos los datos están referidos al año 2013.

3.2. Resultados y discusión

A partir del análisis del coeficiente de localización de la economía general (CL_{ij}) se obtiene una primera aproximación de la especialización sectorial en las diferentes comunidades autónomas -medida a través del empleo-, poniéndose de manifiesto las comunidades que más destacan en cada uno de los sectores productivos (Tabla 2).

Tabla 2. Coeficiente de especialización de la economía general ($CL_{ij} = \frac{E_{ij}}{E_j} / \frac{E_i}{E_t}$)

Región	Sector primario	Industria	Construcción	Servicios
País Vasco	0,38	1,49	1,08	0,94
Murcia	3,08	0,96	0,91	0,90
Navarra	1,36	1,90	0,92	0,82
C.Valenciana	0,78	1,22	0,99	0,97
Andalucía	1,77	0,62	0,87	1,03
Extremadura	2,37	0,78	1,14	0,95
Cataluña	0,41	1,34	1,03	0,97
Aragón	1,38	1,25	1,00	0,93
La Rioja	1,63	1,93	1,04	0,79
C. y León	1,67	1,12	1,20	0,92
C. La Mancha	1,69	1,15	1,24	0,91
Galicia	1,72	1,11	1,15	0,93
Asturias	1,10	1,07	1,06	0,98
Canarias	0,75	0,39	0,94	1,13
Madrid	0,10	0,67	0,84	1,12
Cantabria	0,89	1,21	1,21	0,95
Baleares	0,24	0,41	1,29	1,13

Fuente: Elaboración propia

Entre los resultados obtenidos para este coeficiente de localización y en lo que respecta al sector primario, son las comunidades de Murcia y Extremadura las que destacan con valores superiores al resto, lo que significa que, dentro de estas regiones, la proporción de empleo dirigido al sector primario es mayor que la proporción dirigida a este sector a nivel español. Lo mismo ocurre para las comunidades autónomas de País Vasco y Navarra en el sector industrial; para Baleares o Castilla La Mancha en la construcción; y para Canarias, Baleares y Madrid en el sector servicios (Tabla 2).

Una vez planteada la especialización productiva de cada comunidad autónoma medida a través del empleo en general -es decir, sin distinguir el tipo de empresa o entidad que lo genera-, se ha analizado el peso del cooperativismo definido por W_{ij} para profundizar en la determinación de la concentración del cooperativismo a nivel territorial en España.

Tabla 3. Peso del cooperativismo ($W_{ij} = CLcoop_{ij}/CL_{ij}$)

Región	Sector primario	Industria	Construcción	Servicios
País Vasco	0,08	1,18	0,93	0,98
Murcia	0,78	0,34	1,62	1,06
Navarra	0,38	0,89	3,28	0,93
C.Valenciana	0,28	0,34	0,53	1,04
Andalucía	0,81	1,29	0,98	0,96
Extremadura	0,47	1,41	0,95	0,99
Cataluña	0,54	0,75	1,18	1,16
Aragón	0,43	1,12	1,24	1,00
La Rioja	0,07	0,91	1,61	1,11
C. y León	1,04	1,29	0,86	0,78
C. La Mancha	0,78	1,39	0,98	0,80
Galicia	0,50	1,32	1,57	0,89
Asturias	0,60	0,40	0,80	1,29
Canarias	0,51	1,56	0,35	1,12
Madrid	0,40	0,45	0,48	1,28
Cantabria	0,24	0,62	1,09	1,27
Baleares	0,29	0,46	0,42	1,29

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de este indicador más específico arroja unos resultados que profundizan los obtenidos en el primer análisis anterior y que en algunos escenarios ofrecen conclusiones que, a priori, no pueden derivarse solo del primer análisis de carácter más general.

En primer lugar, el peso del cooperativismo en el sector primario no es significativo (salvo en la comunidad de Castilla y León). Esto significa que el coeficiente de localización de la economía general es superior al coeficiente de localización del cooperativismo, lo que quiere decir que la proporción relativa de trabajadores en empresas convencionales del sector primario con respecto a la proporción a nivel nacional, es mayor que la de los trabajadores en cooperativas. Aunque son numerosas las cooperativas agrarias en nuestro país -en 2013 unas 3.379 representando cerca del 29% del total de estas empresas según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEYSS)- éste no es un sector al que especialmente se dirija el empleo generado por estas sociedades en relación al resto de las organizaciones, es decir, no destaca

en relación al sector empresarial tradicional o convencional (Tabla 3), a pesar de que tradicionalmente la fuerte presencia de las cooperativas en el sector agrario español ha sido significativa.

En segundo lugar, el peso relativo del cooperativismo en el sector industrial sí está más presente que en el sector primario. Éste está marcado por un peso relativo del cooperativismo importante en las comunidades de País Vasco, Andalucía, Extremadura, Aragón, Castilla y León, Castilla la Mancha, Galicia y Canarias. Se trata de un resultado interesante dado que las comunidades autónomas de Andalucía o Extremadura por ejemplo, cuentan con muy bajo nivel de especialización productiva en el sector industrial (0,62 y 0,78 respectivamente) (Tabla 2), pero, sin embargo, existen una serie de factores que determinan una especial localización del empleo de las cooperativas en este sector superior al de empresas convencionales de la industria. El indicador del peso del cooperativismo de estas dos comunidades tiene valores superiores incluso a los de País Vasco (1,49), comunidad autónoma con un elevado índice de especialización productiva en la industria (Tabla 2).

Tabla 4. Estadísticos principales del peso del cooperativismo (W_{ij})

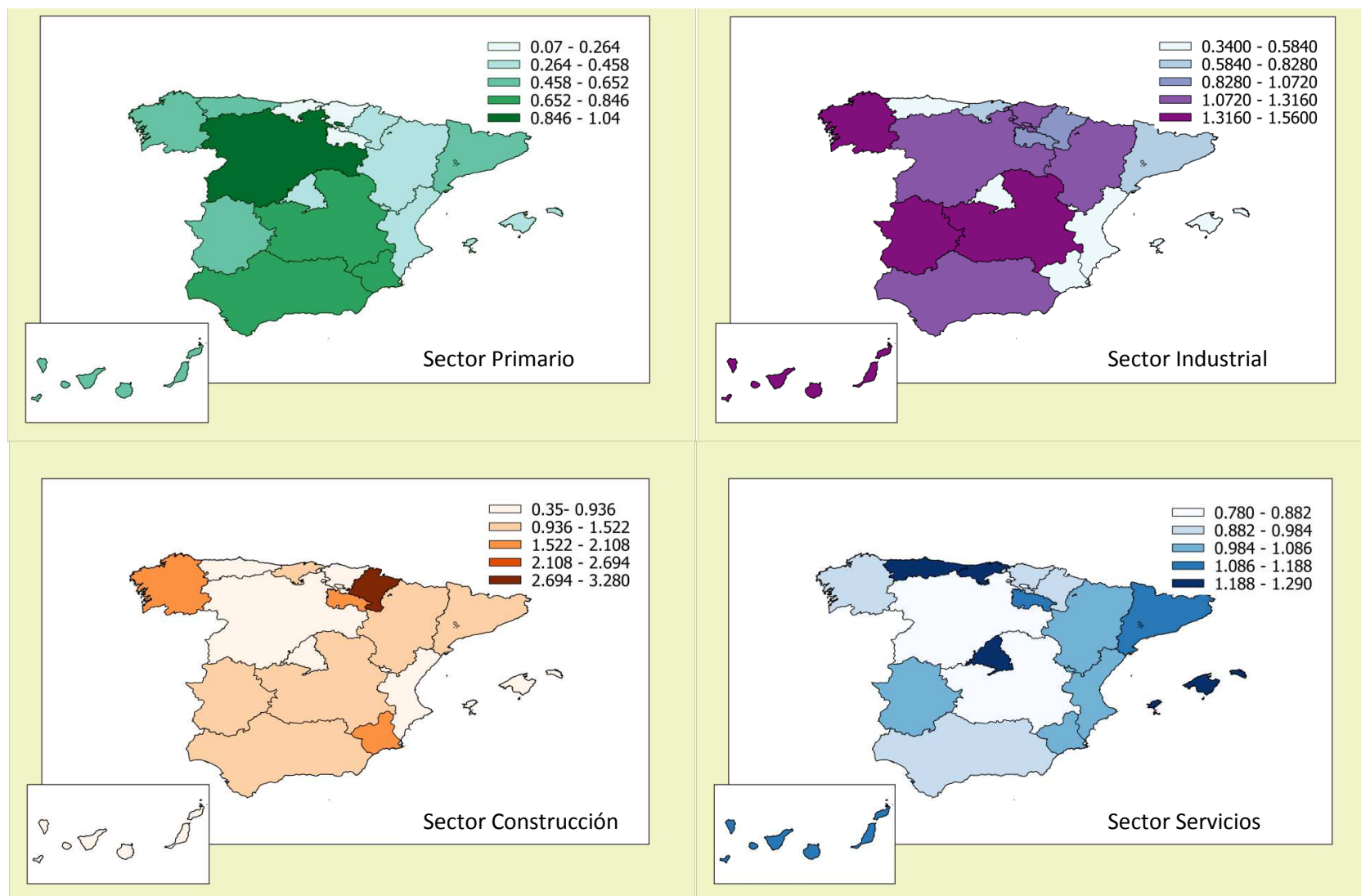
	Sector primario	Industria	Construcción	Servicios
Media	0,48	0,92	1,11	1,05
Mediana	0,47	0,91	0,98	1,04
Mínimo	0,07	0,34	0,35	0,78
Máximo	1,04	1,56	3,28	1,29
Desv. típica	0,26	0,42	0,68	0,16
Coef. variación	0,54	0,46	0,61	0,15
Asimetría	0,34	-0,10	1,87	0,03
Exc. de curtosis	-0,39	-1,49	4,02	-0,98

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, en el sector de la construcción, y especialmente en la comunidad de Navarra, el peso del cooperativismo también destaca siendo su coeficiente de localización de más del triple que el de la economía general (Tabla 3). Dado que los resultados obtenidos son para el año 2013, en un contexto de crisis económica en el que España experimenta una caída del Producto Interior Bruto del 1,1% según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), y en el que el sector de la construcción se ha visto especialmente afectado, aunque se requiere de un estudio en profundidad, esto podría ser un indicio de lo que ya estudios anteriores en diferentes contextos como los de Tomas Carpi (1997), Grávalos y Pomares (2001) o Díaz y

Marcuello (2010) han demostrado: la mayor resistencia del empleo en organizaciones de la economía social frente a organizaciones tradicionales de la economía en general, ante variaciones del ciclo económico; o en el caso de la creación de cooperativas, los trabajos de Rusell y Hanneman (1992) o de Pérotin (2006) señalan que, aunque las cooperativas y el resto del tejido empresarial presentan un comportamiento semejante en lo que respecta a la salida del mercado de estas organizaciones, no ocurre lo mismo con la creación de nuevas sociedades cooperativas que sí presentan un comportamiento contracíclico.

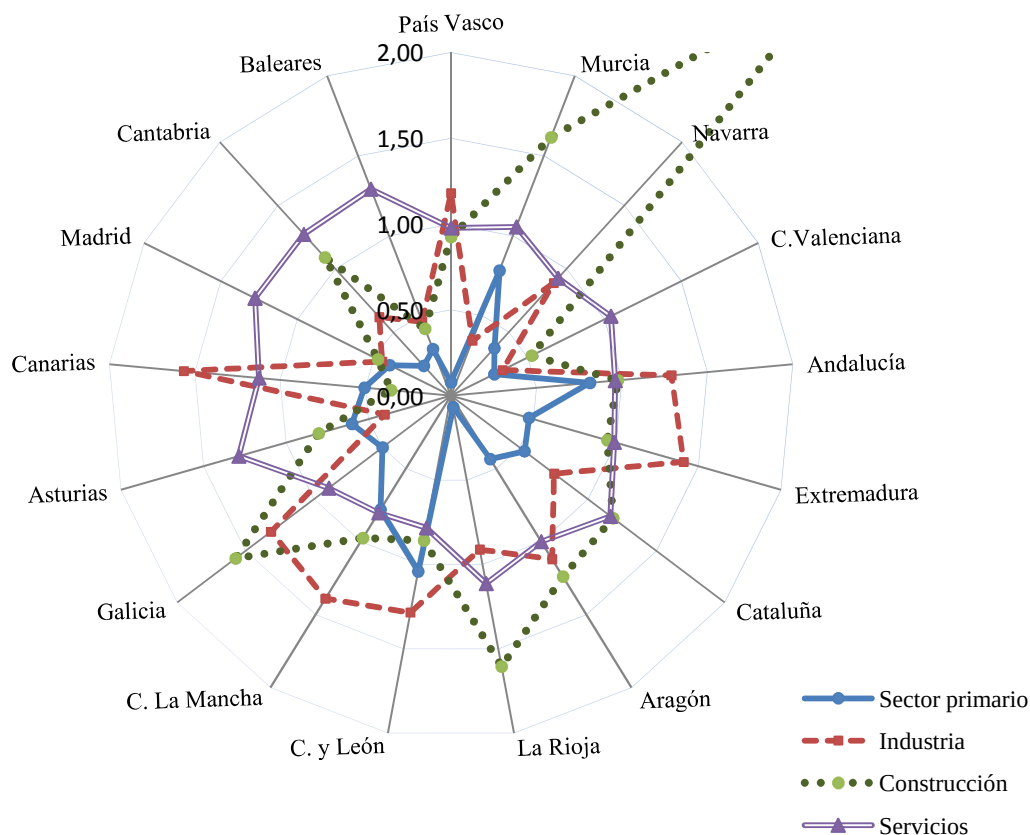
No obstante, hay que señalar también que es en el sector de la construcción donde existe mayor heterogeneidad del peso del cooperativismo (W_{ij}), siendo su coeficiente de variación del 0,61 (Tabla 4).

Gráfico 4. Peso del cooperativismo ($W_{ij} = CL_{coop_{ij}}/CL_{ij}$) por comunidades autónomas españolas, 2013.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es en el sector servicios donde el indicador del peso del cooperativismo presenta valores superiores a 1 en más de la mitad de las comunidades autónomas. Cuando se ha analizado a nivel general el número de trabajadores en cooperativas en proporción al número de trabajadores totales en la economía (Gráfico 3), se ha obtenido que las comunidades de Asturias, Canarias, Madrid, Cantabria y Baleares están a la cola presentando los valores más bajos en número de trabajadores relativos en cooperativas. Sin embargo, en el sector servicios de estas regiones, el indicador del peso del cooperativismo es mayor que 1, demostrando así un coeficiente de localización para el empleo en las cooperativas superior al de la economía general.

Este sector, el de servicios, es el que presenta la menor dispersión del peso relativo del empleo en las sociedades cooperativas en relación al de la economía general ya que su coeficiente de variación tiene un valor de 0,15 inferior al del resto de los sectores, y con una media y mediana casi similares (1,05 y 1,04 respectivamente), lo que significa que la muestra es más homogénea que en el resto de los sectores (Tabla 4).

Gráfico 5. Ilustración gráfica del peso del cooperativismo (W_{ij})

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis anterior, hay que destacar la heterogeneidad sectorial y territorial en el peso del cooperativismo (W_{ij}), en las diferentes comunidades autónomas (Gráfico 4). Aunque en el sector servicios presenta cierta homogeneidad, en términos generales no existe un patrón de comportamiento definido en el territorio español (Gráfico 5). Por tanto, hay que resaltar una heterogeneidad territorial que se manifiesta tanto en los sistemas productivos locales como en los modelos cooperativos.

4. CONCLUSIONES FINALES

Es cada vez mayor la importancia que están teniendo las organizaciones de la economía social en general y las cooperativas en particular, tanto desde el ámbito científico como institucional, sobre todo durante la última crisis que puede ser considerada como una oportunidad de cambio de los modelos productivos territoriales en busca de la sostenibilidad socioeconómica, medioambiental y territorial.

Los valores, principios y las especificidades de las cooperativas, -las empresas más numerosas y representativas dentro de la economía social en España-, las configuran como agentes socioeconómicos que pueden tener una considerable contribución al tejido empresarial, al sistema productivo territorial y al desarrollo endógeno sostenible, por su implicación con el resto de agentes territoriales. Pero la participación de las cooperativas en el entorno socioeconómico donde desarrolla su actividad, no es homogénea en las diferentes comunidades autónomas españolas, sino que puede depender de la realidad territorial y de su potencialidad, vertebrándose de manera diversa según lo anterior y, por tanto, teniendo un diferente impacto en el territorio.

En este sentido, es necesario conocer por un lado, el modelo cooperativo en las diferentes regiones; y, por otro, las características y especificidades territoriales de cada una de ellas, para poder diseñar y desarrollar líneas estratégicas integradas, que permitan la generación de sinergias dentro de cada territorio y en sus relaciones con otros espacios, con mayor garantía de resultados.

Para profundizar en el conocimiento de estos modelos cooperativos a partir de la realidad socioeconómica de cada comunidad autónoma, se ha elaborado el índice del peso del cooperativismo (W_{ij}), a fin de identificar a qué sectores se dirige en cada región y su comportamiento respecto al resto del tejido empresarial dentro del sistema productivo territorial; es decir, se ha determinado el grado de concentración en los diferentes sectores productivos del empleo generado por las cooperativas en las comunidades autónomas, en relación al generado a nivel nacional.

A nivel general y previamente a los resultados obtenidos por el índice del peso del cooperativismo, hay que señalar que la generación de empleo y de valor añadido per cápita por parte de estas sociedades presenta un comportamiento heterogéneo entre las comunidades autónomas españolas (Gráfico 2). Además, si se atiende al valor añadido y al empleo generado por la economía general por un lado (Gráfico 1), y por las cooperativas por otro (Gráfico 2), no puede señalarse que exista de manera general una relación ni directa ni inversa entre estos dos ámbitos: es decir, valores altos en la economía general no implican necesariamente valores igualmente elevados en las cooperativas, ni que valores altos en la primera incidan en valores bajos en las segundas, y viceversa, sino que dependerá de cada comunidad autónoma. En este sentido, caben señalar las comunidades de País Vasco y Madrid que aunque presentan ambas elevados posicionamientos económicos en la economía

general -en este caso empleo y valor añadido per cápita- (Gráfico 1), los resultados relativos al cooperativismo son diferentes: mientras que para País Vasco éstos son altos también, para el caso de Madrid las variables indican un nivel de cooperativismo inferior al de otras comunidades como Andalucía o Extremadura con indicadores económicos significativamente más bajos (Gráfico 2).

Por otro lado, la heterogeneidad manifestada anteriormente se ha visto reforzada al realizar el análisis del empleo generado por las sociedades cooperativas según su clase. Por ejemplo, País Vasco y Comunidad Valenciana, dos regiones con dinámicas socioeconómicas diferentes, presentan una proporción de trabajadores en las cooperativas de consumidores y usuarios muy superiores al resto de comunidades (Tabla 1).

En lo que respecta a los resultados obtenidos a partir del índice del peso del cooperativismo (W_{ij}), éstos han manifestado que en regiones en las cuales, a priori y a nivel general, existía una escasa importancia en el empleo generado por las empresas cooperativas (Gráfico 3), cuando se han analizado con mayor profundidad los diferentes sectores y territorios en relación con la economía general mediante la aplicación de dicho índice, esta consideración cambia: existen comunidades autónomas como Cantabria y Baleares que, aunque en cuanto al porcentaje de trabajadores en cooperativas sobre el total de ocupados se sitúan a la cola de España, el indicador del peso del cooperativismo propuesto en este trabajo pone de manifiesto un coeficiente más elevado que el de la economía general, concretamente en el sector servicios, mostrando así un mayor peso de las cooperativas de lo que a priori pudiera derivarse.

Según este indicador aplicado, por sectores, han destacado las comunidades autónomas de Castilla y León (1,04) en las actividades primarias; Canarias (1,56), Extremadura (1,41) y Castilla La Mancha (1,39) en la industria; Navarra (3,28), Murcia (1,62) y La Rioja (1,61) en la construcción; y Baleares (1,29), Asturias (1,29) y Madrid (1,28) en el sector servicios, entre otras (Gráfico 4).

A partir de lo expuesto, se puede sostener que existe heterogeneidad en cuanto a los diferentes modelos cooperativos que puedan encontrarse en las comunidades autónomas españolas. Esto manifiesta que podrían existir determinadas características o factores –no estrictamente relacionados con indicadores económicos generales como el valor añadido o el

nivel de empleo- que influyen de manera positiva en la localización de estas organizaciones en los diferentes sectores en relación a la economía general.

La diferencia en los sistemas productivos locales y en el cooperativismo entre las diferentes comunidades autónomas podrían incidir y, a su vez, ser consecuencia de la diversidad territorial; es decir, cada territorio es definido a partir de unos recursos, características o especificidades propias que determinan su sistema productivo local y, al mismo tiempo, este sistema productivo tiene un impacto concreto en el territorio, aspectos que deben considerarse al diseñar y aplicar políticas y estrategias encaminadas a fomentar, consolidar y mejorar la contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial sostenible.

El presente trabajo ha sentado una base para analizar en profundidad por qué el peso del cooperativismo destaca más en unas regiones que en otras, abriendo así una futura línea de investigación para determinar la relación que existe entre el peso del cooperativismo y otras variables –no estrictamente económicas- que definan el territorio desde una perspectiva multidimensional, es decir, social, económica, institucional, cultural y/o ambiental, respondiendo sobre todo a la cuestión de qué factores o características promueven la existencia de determinados modelos cooperativos. Por otro lado, se establece también como futura línea de investigación analizar el peso del cooperativismo por clases de cooperativas y sector económico en el que desempeñan su actividad, teniendo en cuenta la limitación en cuanto a los datos existentes.

En definitiva, se ha puesto de manifiesto a lo largo del presente trabajo, el comportamiento heterogéneo que presentan los modelos cooperativos en las distintas comunidades autónomas españolas, sin que pueda establecerse un patrón general de comportamiento a nivel español y siendo necesario por ello análisis exhaustivos a nivel territorial de cada una de ellas.

BIBLIOGRAFÍA

ALBURQUERQUE, F. (2003) Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. *Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas*, Madrid.
http://www.ciieberazategui.com.ar/junio2013/noviembre2013/Falburquerque-Coquimbo_Masregion.pdf (Consultado el 1/02/2015).

- ALBURQUERQUE, F. (2007) *Desarrollo económico y territorio: Enfoques teóricos relevantes y reflexiones derivadas de la práctica*. En M. García (Ed.), *Perspectivas teóricas en Desarrollo Local*, pp. 59-74. La Coruña: Netbiblo.
- AROCENA, J. (1995) *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Caracas: Nueva Sociedad.
- BECATTINI, G. (1987) *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bolonia, Il Mulino.
- BOISIER, S. (2004) Desarrollo territorial y descentralización: el desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *Eure (Santiago)*, Vol. 30, N° 90, pp. 27-40.
- BUENDIA, I. y GARCIA J. V. (2003) *Cooperativismo y desarrollo local*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- CALVO, R. Y GONZÁLEZ, J. (2011) La creación de empresas de economía social en el modelo de desarrollo local: reflexiones sobre la divergencia actual del caso valenciano. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 104, pp. 7-37. DOI: 10.5209/rev_REVE.2011.v104.1.
- CLEMENTE, J., DÍAZ, M. y MARCUELLO, C. (2009) Sociedades cooperativas y sociedades laborales en España: estudio de su contribución a la creación de empleo y al crecimiento económico. *REVESCO. Revista de Estudios cooperativos*, N° 98, pp. 35-69.
- CORAGGIO, J.L. (2011) *Economía Social y Solidaria: el trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala.
- DEMOUSTIER, D. (2011) *Les concepts philosophiques et sociaux de l'ESS dans ses rapports à l'activité économique et aux territoires*. En A. Ndiaye (dir.), *Économie sociale et solidaire: animation et dynamiques des territoires*, pp. 47-60. Paris: L'Harmattan.
- DÍAZ, M. y MARCUELLO, C. (2010) Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 67, pp. 23-44.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1999). Cooperativismo y desarrollo local. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, N° 68, pp. 33-46.
- GAROFOLI, G. (1995) Desarrollo económico, organización de la producción y territorio. En A. Vázquez y G. Garófoli, *Desarrollo económico local en Europa*, p. 113-123. Madrid: Colegio de Economistas.
- GRÁVALOS, M.A. y POMARES, I. (2001) Cooperativas, desempleo y efecto refugio. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 74, pp. 69-84.

- GURIDI, L. y PÉREZ DE MENDIGUREN, J.C. (2014) La dimensión económica del Desarrollo Humano Local: La economía social y solidaria. Hegoa: Bilbao. <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0781/ESSDHL.pdf>. (Consultado el 29/01/2016).
- JORDÁN, J., ANTUÑANO, I. y FUENTES, V (2013) Desarrollo endógeno y política anticrisis. *Ciriec-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 78, pp. 245-263.
- JULIÁ, J., y MARÍ, S. (2002) Agricultura y desarrollo rural. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 48, pp. 25-52.
- MARTÍN, S. Y LEJARRIAGA, G. (2011) Las empresas de participación de trabajo asociado ante los desafíos del futuro en un contexto de crisis económica: propuestas de actuación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 56, pp. 9-24.
- MELIÁN, A. y CAMPOS, V. (2010) Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 100, pp. 43-67.
- MONZÓN, J.L. (Coord.) (2010) Las empresas de trabajo asociado en España. Evolución reciente y perspectivas. Valencia: CIRIEC-España editorial.
- MOZAS, A. y BERNAL, E. (2006) Desarrollo territorial y economía social. *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 55, pp. 125-140.
- MOZAS, A. y RODRIGUEZ, J. C. (2000) La economía social: agente del cambio estructural en el ámbito rural. *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, Nº 4, pp. 7- 18.
- PAREDES-FRIGOLETT, H., NACHAR-CALDERÓN, P., & MARCUELLO, C. (2016) Modeling the governance of cooperative firms. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 1-45. Publicado online disponible en: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10588-016-9219-z> (Consultado el 10/06/2016).
- PÉREZ, M.C. y VALIENTE, L. (2015) Impacto territorial del autoempleo en la economía social en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 83, pp. 83-114.
- PÉROTIN, V. (2006) Entry, exit and the business cycle. Are cooperatives different? *Journal of Comparative Economics*, Nº 34, pp. 295-316.
- PIORE, M. y SABEL, C. (1990) La segunda ruptura industrial. Madrid: Alianza Editorial.
- TOMÁS CARPI, J.A. (1997) La economía social en un mundo en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 25, pp. 83-115.

- RUSSELL, R. & HANNEMAN, R. (1992) Cooperatives and the business cycle: The Israeli case. *Journal of Comparative Economics*, Vol. 16, N° 4, pp. 701-715.
- VÁZQUEZ, A. (2002) *Endogenous Development: Networking, Innovation, Institutions and Cities*. New York: Routledge studies in developmental economics.
- VÁZQUEZ, A. (2007) Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, N° 11, pp. 183-210.

MANAGEMENT AND FINANCIAL PERFORMANCE OF AGRICULTURAL COOPERATIVES: A CASE OF PORTUGUESE OLIVE OIL COOPERATIVES¹

POR

João Fernandes REBELO,

Carmem Teresa LEAL y

Ânia TEIXEIRA²

RESUMEN

En Portugal, como en otros países, las cooperativas agrícolas tienen un papel económico importante en el sistema alimentario. Similar a otras organizaciones económicas, las cooperativas agrícolas han sido testigos de cambios estructurales en las últimas décadas en términos de modelos de gobernación y gestión. Las cooperativas agrícolas portuguesas se han visto constreñidas por su contexto a adoptar un modelo tradicional de propiedad y control. El objetivo principal de este estudio era analizar cuestiones relacionadas con la estructura de gestión y desempeño financiero de las cooperativas, basada en los datos recogidos de cooperativas de aceite de oliva situadas en la región interior norte de Portugal. La combinación de un análisis cualitativo de la estructura y toma de decisiones, una evaluación financiera y la aplicación de un enfoque en varios criterios (PROMETHEE II), los resultados están en línea con expectativas (por ejemplo, bajos niveles de participación de los miembros, gestión no profesional, ratios de rentabilidad bajos, bajo apalancamiento y una capacidad para cumplir compromisos financieros), excepto la relación entre la gestión profesional y el desempeño financiero. La existencia de gestión profesional no conduce a mejores resultados financieros. Este resultado refuerza la creencia de que las cooperativas que están estructuradas de diferente manera tienen intereses diferentes y contradictorios a las partes interesadas.

¹ This work is supported by: European and Structural and Investment Funds in the FEDER component, through the Operational Competitiveness and Internationalization Programme (COMPETE 2020)[Project No 006971 (UIC/SOC/04011)]; and national funds, through the FCT – Portuguese Foundation for Science and Technology under the UID/SOC/04011/2013.

The article benefits from the comments of two anonymous. The usual disclaimers apply.

² CETRAD, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, cleal@utad.pt.

REVESCO Nº 123 - Primer Cuatrimestre 2017 - ISSN: 1885-8031 - www.ucm.es/info/revesco

Palabras clave: cooperativismo, finanzas corporativas, indicadores económicos y financieros, análisis multicriterio PROMETHEE.

Claves Econlit: D23, G32; J54; L20; P13.

ABSTRACT

In Portugal, as in other countries, agricultural cooperatives have an important economic role in the food system. Similar to other economic organisations, agricultural cooperatives have witnessed structural changes in recent decades in terms of governance and/or management models. Portuguese agricultural cooperatives have been compelled by their context to adopt a traditional model of ownership and control. The main goal of this study was to analyse issues related to the management structure and financial performance of cooperatives, based on data collected for olive oil cooperatives located in the northern interior region of Portugal. Combining a qualitative analysis of structure and decision-making, a financial assessment and the application of a multi-criteria approach (PROMETHEE II), the overall results are in line with expectations (e.g. low levels of member participation, non-professional management, low profitability ratios, low leverage and an ability to fulfil financial commitments), except for the relationship between professional management and financial performance. The existence of professional management does not lead to better financial performance. This result reinforces the belief that cooperatives that are structured differently have different and conflicting stakeholder interests.

Keywords: Traditional cooperatives, governance, financial indicators, PROMETHEE multi-criteria approach.

1. INTRODUCTION

Agricultural cooperatives have an important economic role in the European Union (EU) food system. At the end of the first decade of the twenty-first century, 54% of EU farmers were members of agricultural cooperatives. There were 38,000 agricultural cooperatives, and these held a 60% market share in the collecting, processing and marketing of agricultural products. Cooperatives provided 50% of the supply of agricultural factors of production, with 660,000 people employed by cooperatives in this area of activity and a total turnover of €251 billion (Santos, 2013). In the case of Portugal, detailed information about the quantity of agricultural raw materials marketed through cooperatives is scarce (COGECA,

2010). However, it is clear that cooperatives have an important role in dairy (i.e. milk), wine, olive oil and fruit and vegetables food chains, with a market share, in 2009, of 70%, 42%, 30% and 25%, respectively (Rebelo & Caldas, 2012; 2015).

Most Portuguese olive oil cooperatives were founded during the 1960s, in a top-down process created to address problems in processing, stocking and marketing. These cooperatives are legally organised following traditional cooperative principles: open membership, democratic control, restricted residual claim and benefits proportional to members and patronage. Portuguese cooperatives have poorly defined property rights and, consequently, difficulties in assuming the risk of investments that could add value in the medium and long term (Rebelo & Caldas, 2015).

The *Azeite de Trás-os-Montes* protected designation of origin (PDO) olive oil cooperatives (Teixeira, 2014) are a good example of the cooperative model adopted by Portuguese agricultural cooperatives, even when issues related to governance model and financial performance are taken into account. Therefore, this study sought to identify the organisational structure of the olive oil cooperatives of the *Azeite de Trás-os-Montes* PDO and to understand the influence of management – professional or non-professional – upon their financial performance. In order to achieve the main goal of the study, the following specific objectives were identified: (i) analyse the management structure of the selected cooperatives; (ii) examine the financial performance of the cooperatives; (iii) determine whether a relationship exists between financial performance and the presence of a professional manager.

In order to achieve these objectives, interviews of board of director (BoD) members were conducted and firm documents analysed, including bylaws, annual reports and financial statements. Because of the multidimensional nature of the data, both qualitative and multi-criteria approaches were used.

This paper is organised as follows. Section 2 includes a brief discussion of agricultural cooperative organisational models and financial performance. In section 3, the multi-criteria PROMETHEE method is explained. The remaining sections include the results (i.e. section 4) and the most relevant conclusions (i.e. section 5).

2. AGRICULTURAL COOPERATIVE ORGANISATIONAL MODELS AND FINANCIAL PERFORMANCE

The economic justification of agricultural cooperatives can be found at the level of member farms. Independent of their organisational model and sector, agricultural cooperatives are successful if they provide a higher net benefit to their members (e.g. final price of the product delivered, time of receipt, provided runoff and risk sharing) than that which members could achieved individually or outside their cooperative. As the main suppliers both of raw material and equity, members also decide on their cooperative's retained earnings, investments and the final prices of farmers' output. However, since the price of the raw materials is correlated with retained surplus and because the price of farm products delivered by members represents an important cost to the cooperative, accounting profit or ratio of profitability is not an adequate measure of this type of organisation's performance (Soboh, Lansink, Giesen & Van Dijk, 2009).

Independent of how performance is measured, the financial sustainability of organisations clearly relies on their ability to create enough return in order to keep production processes running, compensating appropriately for the cost of factors of production. Organisations require resources to enable them to pursue their activities (Léon, 2001).

In the case of cooperatives, financial performance can be affected by issues related to ownership and the use of property rights. The type of ownership – expressed through the structure of property rights and governance – and, in particular, managerial duties delegated to professional managers and/or full-time directors are perhaps the best tools to analyse the incentives for farmer members of cooperatives to create, maintain and improve their assets. Analyses of ownership focus on two distinct concepts (Chaddad & Iliopoulos, 2013): residual returns or claims and residual control.³

Drawing from property rights theory, Chaddad and Cook (2004) offer a typology of six cooperative models: traditional cooperatives, proportional investment cooperatives, member investor cooperatives, new generation cooperatives, cooperatives with capital seeking companies and investor share cooperatives. The main difference between these models is related to how property rights – in terms of residual claims or control – are attributed to the

³ Residual rights of control are defined as the rights to make any decision regarding the use of assets that are not explicitly attenuated by law or assigned to other parties by contract. Residual rights of control emerge from the impossibility of crafting, implementing and enforcing complete contracts (Chaddad & Iliopoulos, 2013:5).

economic agents that meet the needs of cooperatives' members. More recently, Chaddad and Iliopoulos (2013) have identified four alternative organisational formats based on ownership rights: open corporation, proprietorship, financial mutual and traditional cooperative. In traditional cooperatives, residual returns are only assigned to members and/or patrons. There is no separation of ownership from other functions, and control rights are based on non-equity proportional voting rights (i.e. the democratic principle of one person, one vote). In addition, the horizon of residual claims is as wide as the patrons, no residual claim transferability exists, and the ability to redeem residual claims is essential to the BoD's description.

Since agricultural cooperatives are located at the core of food chains – between production and markets – these organisations' efficiency depends on what is occurring upstream (i.e. supply) and downstream (i.e. demand). In theory, the traditional cooperative model should prevail in non-competitive market structures, the presence of market failures (i.e. market power and asymmetric information) and homogeneity among economic and social members. In situations of perfect competition, both upstream and downstream, the economics literature recommends the adoption of other organisational forms, namely, investor-owned firms. In any case, in terms of market competition, the most efficient cooperatives are those that apply a business approach and have strong leadership, well defined business strategies and an efficient structure of human, physical and financial resources and organisations (Rebelo & Caldas, 2012).

In their organisation and operations, Portuguese cooperatives follow the traditional cooperative model (Rebelo & Caldas, 2015), including the internal governance model.⁴ The Portuguese cooperative code defines as mandatory the following governance bodies: a general assembly (GA), a BoD and a supervisory board (SB). The bylaws of each cooperative can also define other bodies, as well as give power to the GA or to the BoD to create special committees of limited duration in order to perform specific tasks. The GA is composed of all members, acting by simple majority. The president and vice-president of the GA, as well the BoD and SB, are composed only of members and elected from among members of the cooperative. The BoD can delegate some of its functions to managers. In the decision-making process, the democratic principle of one member, one vote is adopted by primary cooperatives – as is the case for Portuguese olive oil cooperatives – with two exceptions: cooperatives whose members are part of other exclusive cooperatives and secondary cooperatives,

⁴ Chaddad and Iliopoulos (2013) provide a clear description of governance models adopted in different countries by focusing on the allocation of decision-making functions and formal and real authority.

federations and confederations. In this case, bylaws can attribute to each member a certain number of votes based on objective criteria.

In general, smaller Portuguese agricultural cooperatives follow the so-called ‘Mediterranean model’ of governance, characterised by the adoption of traditional principles and non-professional management (Rebelo, Caldas & Matulich, 2010). In these cooperatives, some members are simultaneously owners, suppliers and managers or supervisors, creating possible conflicts of interests (Lazzarini, Neto & Chaddad, 1999). When questioned about the issue, the Portuguese agricultural cooperative leaders do not have a unanimous answer for the question, ‘Is the traditional cooperative model imposed by cooperatives’ code a strong restriction on the competitiveness and development of long term entrepreneurial strategies?’ For cooperatives well positioned in the agro-food chain and with low leverage levels, compliance to cooperative rules is not a significant restriction. The inverse is experienced by cooperatives with high leverage, a weak position in their market and problems attracting members and/or patrons (Rebelo & Caldas, 2015). In other words, it is not easy to provide a clearly answer to questions about agricultural cooperatives’ efficiency.

The presence of management professionals in cooperatives has been restricted by several factors present not only in statutory bodies but also among managers themselves (Martí, 2004). Aragonés (1987) states that the entry of professional managers is conditioned by certain factors, such as the poor image some professionals have of cooperatives, ideological or philosophical resistance manifested by other managers, lower wages and subjective assessment of managers’ tasks. In addition, some professionals feel insecure because of possible administration changes and comments that may appear and negate these managers’ performance.

Nonetheless, Moral’s (2004) study in the region of Jaén, Spain, shows that the majority of members do not participate or get involved in the management of the cooperatives with which they are associated. Members tend to see their cooperatives as a firm that provides them services rather than as an enterprise that they co-own. Power is held by its members, but, as these are risk averse, the activities of the governing bodies are limited.

Despite limitations on the ownership of property rights, traditional cooperatives face the same problems that investor-owned firms do. However, the solutions to these problems vary due to differences developing out of the pursuit of dissimilar goals. On the one hand,

traditional cooperatives seek to maximise the value of their members' products by way of the price paid for these products. On the other hand, investor-owned firms seek profit maximisation (Rebelo *et al.*, 2010).

Given cooperatives' specific realities, different management models need to be analysed in order to improve the knowledge of structure, behaviour and performance of this kind of organizations. For example, Hamel's (2000) approach offers the possibility of integrating values in order to distinguish organisations from their competitors and build a link between members' expectations and the firms' strategic positioning. Among the mainstays of providing business proposals and promises to customers, analysts must consider customer interface, mission and strategies, strategic resources and value creation networks. In contrast, the specific cooperative management model developed by Côté (2007) takes into account the duality of 'mutuality and enterprise'. According to the cited author, business practices should be implemented to ensure resource sharing, cohesion among cooperative members and a common understanding of issues and challenges that confront cooperatives. In addition, cooperatives' management models always need to consider the core ideology that acts as the genetic code of organisations. These are the values that each cooperative should consider as providing inspiration and purpose.

In summary, in agricultural cooperatives, which are a mix of vertical integration and horizontal coordination, the difficulties in measuring financial performance start with the concept of a firm and continue with the definition and alignment of the main stakeholders' economic objectives. In general, the dominant viewpoint in the economics literature is to consider agricultural cooperative as user-owned and user-controlled organisations that seek to benefit members and/or patrons who coexist internally as different groups of stakeholders. Members, directors and managers each having their own objectives, which are not necessarily aligned (Rebelo *et al.*, 2010). These issues require an assessment that integrates the governance/management structure and financial performance of the cooperatives studied. Concerning financial performance, the empirical studies that dominate the literature use financial ratios applied to investor-owned firms, with the necessary adjustments to capture the specific nature of each cooperative (Soboh *et al.*, 2009). For instance, in small, traditional agricultural cooperatives, low participation of members in cooperative decisions is expected. Some directors also tend to be managers, and low profitability ratios, low risk investment decisions, low leverage (i.e. high financial autonomy) are common. However, these

cooperatives have difficulties in financing short (or long) term assets with short (or long) term capital and honouring short-term financial commitments. These organisations reveal better financial indicators if managed by professional staff.

3. THE PROMETHEE II APPROACH

Analyses of annual reports, interviews and visits to cooperatives allow researchers to study cooperatives' organisational structure, members' behaviour and management and agency relationships. This approach contributes to a multi-criteria analysis framework and allows conclusions about the relationship between financial performance and professional management.

The economic and financial information contained in annual reports submitted by cooperatives' management is the baseline by which to assess the financial performance of the olive oil cooperatives selected for the present study. To this end, the information collected was compiled according to economic and financial indicators, in which five categories of economic indicators were used: risk, profitability, debt/structure, liquidity and activity.

Subsequently, given the multi-dimensional nature of the data, a method of multi-criteria analysis was used (Kalogeras, Baourakis, Zopounidis & Dijk, 2005), more specifically, the PROMETHEE overlapping method. This method considers a finite set of alternatives that are evaluated by a finite number of criteria, yielding over-classification, non-compensatory relationships among the alternatives (Rodriguez, Costa & Carmo, 2013). This method is easy to use, and its results are robust (Taillandier & Stinckwich, 2011).

In order to apply PROMETHEE II, every analysis criterion is assigned a weight whose importance is defined by the decision-maker. The structure of preferences is obtained by the combination of alternate pairs and the greater the deviation, the greater the preference for each alternative as opposed to the alternative to which it was compared. Each preference reflects the classification of one criterion over another, and it can assume values between 0 and 1 (Morte, 2013).

The existing alternatives regarding each criterion are compared by a preference relation, setting a value $P_j(a,b)$ that represents the preference intensity of alternative a in relation to alternative b (Rei, 2013). The preferences between alternatives are adopted by the decision-maker according to six types of functions (see Table 1).

Table 1. Preference functions of the PROMETHEE II multi-criteria decision-making method

Function Type	Mathematical Representation	Graphic Representation
I. Usual Criterion	$P_j(a, b) = \begin{cases} 0 & \text{se } d_j(a, b) \leq 0 \\ 1 & \text{se } d_j(a, b) > 0 \end{cases}$	
II. U-shape Criterion	$P_j(a, b) = \begin{cases} 0 & \text{se } d_j(a, b) \leq -q \\ 1 & \text{se } d_j(a, b) > q \end{cases}$	
III. V-Shape Criterion	$P_j(a, b) = \begin{cases} \frac{d_j}{p} & \text{se } d_j(a, b) \leq p \\ 1 & \text{se } d_j(a, b) > p \end{cases}$	
IV. Level Criterion	$P_j(a, b) = \begin{cases} 0 & \text{se } d_j(a, b) \leq -q \\ \frac{1}{2} & \text{se } -q < d_j(a, b) \leq q \\ 1 & \text{se } d_j(a, b) > q \end{cases}$	
V. V-Shape with Indifference Criterion	$P_j(a, b) = \begin{cases} 0 & \text{se } d_j(a, b) \leq -q \\ \frac{d_j - (-q)}{p - (-q)} & \text{se } -q < d_j(a, b) \leq p \\ 1 & \text{se } d_j(a, b) > p \end{cases}$	
VI. Gaussian Criterion	$P_j(a, b) = \begin{cases} 0 & \text{se } d_j(a, b) \leq -\sigma \\ 1 - e^{-\frac{d_j^2}{2\sigma^2}} & \text{se } d_j(a, b) > -\sigma \end{cases}$	

Source: Adapted from Brans and Vincke (1985) and Morte (2013)

After choosing the functions and parameters (q and p) for each criterion that best suit the decision-maker's preferences, the analysis proceeds with the preference index. For each pair of alternatives $a, b \in A$, the preference index presents a in relation to b by considering all the criteria used in the analysis.

4. RESULTS

As mentioned previously, the present study focused on 11⁵ olive processing cooperatives that met the analysis requirements and fall within the Azeite de Trás-os-Montes PDO. The analysis of functional organisation charts revealed a linear organisational structure, consistent with the Portuguese cooperative code. Beyond the three statutory bodies (i.e. GA, BoD and SB) can be delegate management power to executive directors or managers, who in turn control the daily activities of the other departments.

⁵ Despite the existence of 12 cooperatives, this study only examined 11 as one firm was in bankruptcy proceedings, so its sustainability was of no interest to this study.

Since only cooperative members can legally be part of governance bodies and, in elections, the democratic principle of one person, one vote is applied, a problem arises related to the election of members who are inexperienced and lack management knowledge. Although they delegate management tasks to qualified professionals, these inexperienced members can interfere in cooperative management. Therefore, it is important to understand how the selected cooperatives' management is influenced by governance bodies, members' behaviour, organisation size and human resource structure.

The cooperatives analysed present dissimilar membership structures, varying between 400 and 2,200 members, and the participation – measured by the number of members who supply olives – also differs. The present study revealed, either through managers' opinions or GA attendance, that there is a trend for individualistic behaviour and for members to behave as mere suppliers, viewing their cooperative only as a firm that buys members' olives and not as a firm in which members are also shareholders. However, nothing concrete can be reported about the behaviour of members in terms of favouring short-term decisions about investments with long-term effects or members' risk aversion, because the interviews revealed that managers' opinions are not consensual.

Regarding production, it appears that, although the cooperatives under study belong to the same region, there are differences in terms of production and the quantities processed. In general, these cooperatives develop their services by charging a fee: a percentage of the oil produced from the olives supplied by each member, which is retained by the cooperative to pay for the production service. However, in one of the cases studied, the olives are acquired from members, who thus become mere suppliers of raw materials. The fee charged varies according to management decisions and differs from one cooperative to another. Olive production varies from year to year, which causes annual production fluctuations in all cooperatives. Nonetheless, considerable differences were observed between the cooperatives analysed: the lowest production, on average, was approximately 50,000 litres of olive oil/year, whilst the highest was around 1.7 million litres. The average production of the cooperatives was around 700,000 litres. However, most members' production fell below 500 litres of oil per year, which means that these members are the most representative. It is important to note that the cooperatives are limited to only transforming raw material received from their members, which means that oil production is dependent on members' olive production and supply.

In terms of human resources, each cooperative employs an average of nine staff members. The greatest number of registered employees is 20, which occurred in a multi-sector cooperative, with only one employee dedicated to the olive sector. Of the cooperatives in the region employing more than 10 employees, only one is exclusively dedicated to olive processing, and the remaining three are multi-sector cooperatives. There is only one cooperative that works with one employee, while the other cooperatives employ between six and nine employees. Production staff add up to the greatest number (about 50% of all employees), followed by administrative staff. However, directors who do not perform management functions have a significant weight as compared to professional managers and/or executive directors. It is worthwhile noting that the number of agronomy and economics technicians and commercial staff is quite small.

The main issue in the analysis of the cooperatives' human resources is related to management as this reveals how the cooperatives are managed and what the relationship between management and financial performance is. Of the 11 cooperatives studied, four have a professional manager (i.e. an employee external to the BoD), and five have an executive manager whose duties combine this position with the presidency of the BoD. In the case of the cooperative with only one employee, all management tasks are performed by the sole employee and, in the exceptional case of Cooperative 7, which only operates during the olive oil production period, management is the responsibility of the three BoD members. These last make all necessary decisions before beginning the production season and resolve any sporadic issues by BoD consent.

The links between cooperatives' management and governance bodies can be verified by the existing agency relationship between their BoD and professional managers. According to the interview data, the activity and/or functions of managers and/or executive directors are closely monitored by the BoD in about 73% of cases. Therefore, managers' power of decision is shown to be limited by the BoD's influence. Only two of the cooperatives studied have a connection between the managers and/or executive directors' compensation and cooperative objectives, that is, a fraction of their income is related to bonuses for achieving predetermined goals. There is only one situation found in which management receives non-cash incentives.

In terms of age group, the majority of executives are older than 51 years old (67% of cases). However, the length of time that employees have worked for the cooperatives is equally important to understanding whether the most enduring relationships lead to better

results. Data analysis showed that in seven out of 10 cooperatives, the administrators have been with the organisation from the beginning of the period analysed (i.e. 2003). Cooperative 2 is an exception to this, as it began its activities in 2008. In the case of Cooperatives 4, 5 and 8, the managers and/or executive directors had already worked for the firms for over 10 years. In the remaining three cooperatives, the situations were different as management substitutions had occurred through the election of new governance bodies and the hiring of managers who were not previously staff members.

The level of education of managers and/or executive directors was selected as the main factor in the analysis of the relationship between cooperatives' financial performance and the existence or not of professional managers. It was found that most managers and/or executive directors report levels of education higher than secondary school (i.e. twelfth grade). Approximately 42% of the managers and/or executive directors have degrees in agricultural sciences and other related areas, and, in 33% of cases, managers have degrees in economics and business. Only three cooperatives in the region have managers and/or executive directors without a higher education degree.

The intervention of directors in management activities could also be observed, as directors were chief executive officers themselves or controlled managers and, in six of the 11 cooperatives, the directors were managers themselves, with no other employee performing management functions. In order to be able to study the relationship between the cooperatives' structure, management and financial performance, any connections that might justify the ranking of each cooperative were examined through a multi-criteria analysis method based on the analysis of financial performance, as discussed in the next section. This was done by calculating financial indicators and ratios. Based on Ross, Westerfield, Jaffe and Jordan's (2009) work, several indicators were computed in order to achieve this objective (see Table 2).

Table 2. Definitions of variables

Category	Indicator	Interpretation
Risk	Safety Margin	Measurement used to study production requirements in relation to variable and fixed costs incurred
	Degree of Operating Leverage	Measurement of business risk; impact of a percentage variation in the quantities produced and sold on the percentage variation of operating results
	Degree of Financial Leverage	Measurement of financial risk; impact of a percentage variation in the operating results on the percentage variation of net profits
Profitability	Profitability of Production	Measurement of the funds generated by production after payment of factors of production and taxes on cooperatives' earnings
	Return on Assets	Measurement used to assess if an increase in debt increases or slows down the return on capital of each organisation
	Net Profitability	Measurement used to verify the return on investment; weight of the net profit within the total equity, allowing a comparison with other risk-free assets to verify the appropriate level of risk
Debt/Structure	Financial Autonomy	Measurement that shows if assets are based on equity financing or borrowed capital
	Debt-to-Equity	Measurement that relates debt to equity capital (i.e. relationship between total liability and equity capital)
	Minimum Financial Commitment	Measurement analysing the importance of permanent capital in the financing of noncurrent assets
	Asset Structure	Measurement of investments made in assets and capital intensity
Liquidity	Current Ratio	Measurements that verify organisations' capacity to honour short-term financial commitments
	Quick Ratio	
	Cash Ratio	
Activity	Cash Cycle	Measurement used to examine the disparity between business and treasury cycles (i.e. analysis of debt policies)
	Working Capital (€)	Measurements assessing cooperatives' capacity to honour long-term financial commitments
	Net Working Capital (€)	

Source: Adapted from Ross et al. (2009)

As shown in Table 2, 16 indicators were calculated for the 11 cooperatives and used to analyse their financial structure. Later, these indicators were run through Visual PROMETHEE Academic software to rank the cooperatives from first to last in terms of financial sustainability.

Table 3. Financial indicators (2003–2012)

Economic and Financial Indicators					
	Average	Minimum	Maximum	Standard Deviation	Coefficient of Variation
Safety Margin	-92.28%	-13,207.16%	1,828.79%	14.09	-1,527.18%
Degree of Operating Leverage	3.29	-254.09	70.57	29.28	890.42%
Degree of Financial Leverage	2.76	-2.38	33.95	5.32	193.19%
Profitability Margin	-0.93%	-60.57%	39.80%	0.13	-1,436.04%
Return on Assets	1.43%	-14.83%	19.53%	0.05	379.04%
Net Profitability	0.33%	-98.50%	124.47%	0.23	6,922.82%
Financial Autonomy	43.86%	-60.29%	89.57%	0.34	78.34%
Debt-to-Equity	0.47	-16.77	5.58	2.77	586.29%
Minimum Financial Commitment	1.20	-0.15	2.99	0.61	50.76%
Asset Structure	56.80%	19.10%	123.42%	0.20	35.49%
Current Ratio	11.55	-7.67	912.72	94.49	818.19%
Quick Ratio	9.70	-7.67	773.40	80.08	825.42%
Cash Ratio	7.31	-0.03	635.33	65.85	901.26%
Cash Cycle	-43.61	-10,348.03	902.59	1,085.13	-2,488.51%
Working Capital (€)	940.99	-1,155,494.81	1,272,495.13	417,270.30	44,343.95%
Net Working Capital (€)	270,638.83	-911,579.73	4,525.012.30	870,792.57	321.75%

Source: Authors' calculations based on annual reports and financial statements

In accordance to Table 3, the safety margin (i.e. (production – break-even point)/production) reveals the problem associated with high variable costs that, in some years and at some cooperatives, are critically close to the value of production. Thus, the break-even point is higher than the value of production, yielding negative results. The average degree of operating leverage (DOL) (i.e. contribution margin/operating income) shows that, in operational terms, the cooperatives' business risk is considerable, that is, regardless of the existence of debt, the risk level demonstrates the rigidity imposed by fixed costs. Overall, a 1% fluctuation in the quantity produced and sold translates into a 3.29% variation in operating results. In terms of financial risk, the scenario for these cooperatives is more comfortable, as the average degree of financial leverage (i.e. operating income/earnings before tax) amounts to 2.76. In addition, although financial risk is not too far off from the calculated value of DOL, the minimum and maximum values are lower, meaning that financial risk is not a major concern. From an analysis of averages, it can be concluded that a 1% variation in operating results causes a 2.76% variation in net income, leading thus to greater debt. Therefore, it appears that the cooperatives have associated risks related to both their general activities and their need to resort to debt.

The average profitability of production (i.e. net income/production) shows a negative value, which shows the difficulty cooperatives have compensating for different productive

inputs, paying taxes and yet still generating funds through production. The return on assets (ROA), which can contribute to the generation of results by managing minimal assets to generate the greatest possible result, can be measured by profitability (i.e. operating income/ROA) that, on average, amounts to 1.43% in the present studies' analysis, meaning that assets are greater than operating income. In comparison to reference values, it appears that the cooperatives' earning power is lower than the average cost of each company's debts, which indicates that increased debt causes a decrease in net profitability. In terms of net profitability or return on equity (i.e. net income/equity), on average, there is a return of 0.33%. This ratio is used by investors to determine whether the return on investment is appropriate for the level of risk. However, when comparing results to the capital asset pricing model and considering a return on assets without risk of 3%, the risk premium is less than zero, since the average value of the ratio is less than 3%. Thus, the cooperatives' profits are reduced, as their objective is not to create return on capital for its members but instead to provide the service of olive processing.

The cooperatives' financial autonomy (i.e. equity/assets) is, on average, quite good at 43.86%. The higher the value for this indicator, the better the situation of each firm as it relates to the need for credit, that is, the cooperatives can offer better collateral to fulfil their responsibilities in the event of liquidation. In the case of debt-to-equity (i.e. liabilities/equity), the relationship can be measured between debt and equity. On average, the analysis results present a favourable ratio (i.e. lower than 1), in which liabilities are lower than equity – the best situation according to analysts. The cooperatives' minimum financial commitment (i.e. permanent capital/noncurrent assets) is fulfilled, as the average shows that the cooperatives studied funded their assets, between 2003 and 2012, with capital whose maturity was greater than or equal to the assets' economic life, as should be the case. As to asset structure, since specific high value machinery is required to process, extract and package olive oil, the average asset structure (i.e. noncurrent assets/total assets) value reveals that the weight of the cooperatives' noncurrent assets is greater than the weight of current assets. In general, the cooperatives exhibit good funding capability, and they are well structured to maintain their activities.

The current ratio (i.e. current assets/current liabilities) needs to be greater than one in order to ensure that each cooperative is able to meet its short-term commitments, which was verified in the present analysis. In this study, five cooperatives showed, throughout the 10

years under review, a capacity for short-term commitments, with only one firm undergoing short-term financial disruption. However, liquidity can be understood in a narrower sense by only considering flexible assets. Consequently, in terms of the quick ratio (i.e. (current asset – inventories)/current liabilities), the average results demonstrate that, even by reducing the most liquid assets to flexible assets, the cooperatives under analysis are still capable of honouring their short-term commitments, even though this indicator's value should be less than one.

Furthermore, it is possible to simplify the concept of liquidity further by considering that liquidity is only obtained through net financial means. Regarding the quick ratio (i.e. liquid financial asset/current liabilities), it appears that the cooperatives, on average, are able to meet their short-term commitments, as their net funds are more than seven times higher than their current liabilities are. Nevertheless, there is no need to maintain high levels of liquidity, which can instead be channelled towards required investments.

As a discrepancy was found between the cooperatives' business and financial cycles, it was necessary to observe carefully the cash cycle (i.e. days inventory outstanding + days sales outstanding – days payment outstanding), whose average indicates that the average time obtained from credit providers is greater than the average length of loans to customers (i.e. a reduced business cycle of less than two days). In terms of working capital (i.e. current assets – current liabilities) and net working capital (i.e. inventories + accounts receivable + deferred income – accounts payable – deferred liabilities), an extremely unfavourable position, on average, was observed for the cooperatives studied. The average working capital is lower than the average value of the net working capital. Consequently, the cooperatives reveal problems related to their ability to fulfil commitments by their maturity date. Only four cooperatives, when the average of the years analysed was compared, presented greater working capital than their net working capital. The most negative situations – resulting from recent investments made in equipment modernisation and marketing – and the most severe cases were found to be cooperatives with stronger market positions.

Normally, cooperatives present both moderate business and financial risk, with business risk being higher than financial risk. These firms also show reduced profitability, high financial autonomy, compliance with minimum financial commitment standards, compliance with short-term financial commitments and high net working capital that exceeds their working capital.

The results of the present study support the conclusion that, overall, the cooperatives of the Azeite de Trás-os-Montes PDO are financially sustainable. These firms' least favourable condition is their high net working capital, which surpasses their working capital. In order to establish a hierarchy of financial sustainability, 11 cooperatives were submitted to a multi-criteria analysis. In addition, based on selected financial indicators, the firms' positions in the resulting ranking and the ensuing relationship between their financial performance and professional management were determined.

The sample cooperatives were coded by number and unrelated to alphabetical order, ranking or other status. The parameters were set according to the type of function chosen for each criterion, taking into account the minimum and reasonable values for each of the analysed criteria. The parameters of profitability were set relatively low to reflect the usual values expected for cooperatives.

It was assumed that the weight of the indicators would be similar: elements of equal importance to the financial sustainability of cooperatives. In Tables 4 and 5, any intention to maximise or minimise the criteria is made clear by the weight (i.e. equal to one), the preferred function type and parameter values defined for each criterion. The definition of preferences is similar to the analysis performed to obtain the 10-year average for each cooperative and the analysis that considered only the last year studied (i.e. 2012).

The results cover three situations: the current position of the selected cooperatives, their evolution from 2003 to 2012, and an analysis of the bearing of different habits, which was reduced to covering the last three years. Thus, we first analysed a scenario in which each cooperative was evaluated based on the final year of the analysis period (i.e. 2012). The firms were, subsequently, ranked by taking into account the average for 10 years calculated for each of the analysed criteria and, finally, analysed for the cooperatives' situation in the last three years – from 2010 to 2012.

The calculation of Φ (Phi) is the difference between Φ^+ (Phi⁺) and Φ^- (Phi⁻). In 2012, the cooperative that placed first in the obtained ranking, with the best economic and financial situation, was Cooperative 5 ($\Phi = 0.1158$), followed by Cooperative 10 ($\Phi = 0.0943$). The cooperative that revealed the worst economic and financial situation was Cooperative 8, ranked eleventh. The calculation of the average for each indicator over the 10 years analysed

– with the exception of the above cases – allowed us to establish a ranking that supports different conclusions from those verified in previous analyses.

In the second analysis, Cooperative 7 comes in first ($\Phi = 0.1642$), whereas it was third in the previous ranking, followed by Cooperative 6 ($\Phi = 0.0642$), ranked fourth. The last on the list is Cooperative 4 ($\Phi = -0.1114$), which in 2012 occupied the seventh position. Remarkably, the cooperative that in 2012 had the best economic and financial conditions, when the average of each indicator is considered, falls to fourth place, and, simultaneously, the lowest ranking firm (i.e. Cooperative 8) takes seventh place when considering the indicators' average.

Table 4. PROMETHEE rankings for 2012 (left) and for 2003–2012 (right)

Rank	Cooperatives	Phi	Phi+	Phi-
1	Coop. 5	0.1158	0.2154	0.0997
2	Coop. 10	0.0943	0.1890	0.0947
3	Coop. 7	0.0799	0.1516	0.0717
4	Coop. 6	0.0694	0.1734	0.1040
5	Coop. 2	0.0244	0.1100	0.0856
6	Coop. 1	-0.0188	0.1057	0.1244
7	Coop. 4	-0.0442	0.1377	0.1820
8	Coop. 3	-0.0483	0.0955	0.1438
9	Coop. 9	-0.0493	0.1270	0.1763
10	Coop. 11	-0.0703	0.0673	0.1376
11	Coop. 8	-0.1528	0.0481	0.2009

Rank	Cooperatives	Phi	Phi+	Phi-
1	Coop. 7	0.1642	0.2470	0.0829
2	Coop. 6	0.0642	0.1513	0.0871
3	Coop. 1	0.0613	0.1324	0.0712
4	Coop. 5	0.0431	0.1842	0.1411
5	Coop. 2	0.0213	0.0953	0.0741
6	Coop. 11	-0.0152	0.0901	0.1053
7	Coop. 8	-0.0183	0.0953	0.1135
8	Coop. 9	-0.0206	0.1337	0.1544
9	Coop. 3	-0.0809	0.0983	0.1792
10	Coop. 10	-0.1075	0.0743	0.1818
11	Coop. 4	-0.1114	0.0698	0.1812

Source: Authors' calculations using Visual PROMETHEE Academic software

The position of each cooperative is made clear in Table 4, which sets forth the results of the cash flow for each cooperative, for the two different scenarios, based on results directly produced by the software. As shown in Table 5, when the last three-year ranking is compared to 2012, it appears that the differences are negligible, and only Cooperative 6 shows a three position drop (i.e. fourth to seventh place). Both ends of the ranking remain unchanged: Cooperative 5 is first, and the last is Cooperative 8.

Table 5. PROMETHEE rankings for 2010–2013

	2010	2011	2012	Average	Ranking
Cooperative 5	0.1292	0.0948	0.1158	0.1133	1
Cooperative 7	0.1693	-0.0193	0.0799	0.0766	2
Cooperative 10	0.0295	-0.0576	0.0943	0.0221	3
Cooperative 2	0.0086	0.0192	0.0244	0.0174	4
Cooperative 4	-0.0495	0.1068	-0.0442	0.0044	5
Cooperative 3	0.0385	0.0148	-0.0483	0.0017	6
Cooperative 6	-0.0321	-0.0397	0.0694	-0.0008	7
Cooperative 1	-0.0315	0.0172	-0.0188	-0.0110	8
Cooperative 11	-0.0495	0.031	-0.0703	-0.0296	9
Cooperative 9	-0.0929	-0.0573	-0.0493	-0.0665	10
Cooperative 8	-0.1197	-0.1099	-0.1528	-0.1275	11

Source: Authors' calculations using Visual PROMETHEE Academic software

However, if the comparison takes into account the indicators' average for the 10 years analysed, there are both significant positive and substantial negative changes. Cooperative 10 rises from second-to-last to third place, and Cooperative 4, which was last, moves up to fifth, while Cooperatives 6 and 1 fall five places, from second to seventh and third to eighth place, respectively.

Since the largest cooperatives – those with a strong presence in the domestic market and with the highest assets, equity and liabilities – occupy the last three places, a reason for these results must be found. The most likely cause, based on an analysis of financial statements, is the high level of debt created by greater asset investment and the relationship between working capital and working capital needs, as well as the treasury cycle.

In order to validate these causes, a sensitivity analysis was conducted by changing the weight assigned to these criteria in the average of the indicators between 2003 and 2012, reducing their representation in the model. It was found that the change in weight assigned to debt and activity indicators produces changes in terms of ranking. Thus, it can be concluded that the problem associated with the cooperatives of the Azeite de Trás-os-Montes PDO with a stronger presence in the market (i.e. Cooperatives 8, 9 and 11) is related to debt levels and difficulties in honouring long-term commitments due to an excessive difference between working capital needs and working capital.

Table 6. PROMETHEE ranking averages from 2003 to 2012, with changes in the weight assigned to debt and activity indicators

Rank	Cooperatives	Phi	Phi+	Phi-
1	Coop. 5	0.1320	0.2500	0.1180
2	Coop. 1	0.1201	0.1732	0.0531
3	Coop. 7	0.0866	0.2168	0.1302
4	Coop. 6	0.0455	0.1316	0.0861
5	Coop. 8	0.0356	0.1291	0.0935
6	Coop. 11	0.0006	0.0978	0.0972
7	Coop. 9	-0.0067	0.1474	0.1541
8	Coop. 2	-0.0379	0.0690	0.1069
9	Coop. 4	-0.0752	0.1002	0.1755
10	Coop. 3	-0.0974	0.1261	0.2235
11	Coop. 10	-0.2032	0.0382	0.2414

Source: Authors' calculations using Visual PROMETHEE Academic software

As PROMETHEE II is a total ranking method, the ranking is obtained by taking into account the derived flows, based on the difference between positive and negative flows. The positive flow (Phi+) represents the cases in which the alternative *a* supersedes all other alternatives. In contrast, the negative flow (Phi-) represents the cases in which the alternative *a* is superseded by other alternatives. In this way, the overall ranking is given as $\Phi(a) = \Phi^+(a) - \Phi^-(a)$, so that *a* is preferable to *b* if $\Phi(a) > \Phi(b)$.

Given the results obtained – despite providing a better understanding of the evolution of cooperatives – the 10-year average is less reliable than the last three-year analysis, as the former enables an impact analysis of the alternative bearing of habits and efforts made in recent years, as well as considering the data available for the 11 cooperatives. In addition, considering only the last three years in the present study reduces the influence of possible management changes, an approach that, thus, is more advisable when seeking to verify the relationship between financial performance and professional management.

Therefore, based on the ranking resulting from the last three years of analysis (2010–2012), it appears that the cooperatives located above the sixth position are those with executive officers and other situations (i.e. decisions made at the management level) with professionals who have a degree in agriculture and other relevant fields. However, it cannot be stated that this is the best structure for cooperatives. The results indicate that professional management is not essential to ensure financial sustainability in the case of the cooperatives studied.

The information contained in Table 7 allows us to reject the idea that cooperatives' financial performance is better if there is professional management. In our case the cooperatives without professional management were found to have better economic and financial performance. However, these results should not be over-generalized because the differences found may be caused by different levels of control and interference by the compulsory cooperatives' governance bodies that limit managers' scope of action.

Table 7. Relationship between and management structure and financial performance

	Average	Ranking	Management	Management Training	Management Age Group	Management Control	Beginning of Activity
Coop. 5	0.1133	1	Executive Director	Degree in Agriculture	51 to 65	Management Monitoring	1991
Coop. 7	0.0766	2	Other	Middle School (9 th grade)	> 65	Management Monitoring	-
Coop. 10	0.0221	3	Other	Degree in Economics and Business	30 to 50	Management Monitoring	2003
Coop. 2	0.0174	4	Executive Director	Degree in Agriculture	51 to 65	Management Monitoring	2010
Coop. 4	0.0044	5	Executive Director	Degree in Agriculture	51 to 65	Management Monitoring	1999
Coop. 3	0.0017	6	Executive Director	Middle School (9 th grade)	51 to 65	Non-cash Incentives	2000
Coop. 6	-0.0008	7	Manager	High School (12 th grade)	51 to 65	Management Monitoring	2002
Coop. 1	-0.0110	8	Manager	Degree in Agriculture	30 to 50	Management Monitoring	2000
Coop. 11	-0.0296	9	Manager	Degree in Economics and Business	30 to 50	Compensation Aligned with Goals	2004
Coop. 9	-0.0665	10	Executive Director	Degree in Economics and Business	51 to 65	Compensation Aligned with Goals	1997
Coop. 8	-0.1275	11	Manager	Degree in Agriculture	30 to 50	Management	1992
			Manager	Degree in Economics and Business	51 to 65	Monitoring	2001

Source: Authors' calculations based on interviews and computations

5. CONCLUSIONS

This study contributes to a greater understanding of the managerial structure and financial performance of cooperatives, with a focus on the specific case of Portuguese olive oil cooperatives located in the Trás-os-Montes DOP region. The cooperatives studied are organised according the traditional model of governance adopted by the vast majority of small, local cooperatives in Mediterranean EU countries, supported by an organisational

structure in which the BoD is elected by the GA from among cooperative members and controlled by the SB. The BoD can appoint a manager or a executive director to whom the board delegates current management tasks.

In this study, in most cases the BoD is the management, although, in five cooperatives there is an executive director. In terms of age, the majority of the managers and/or executive directors are between 51 and 65 years old. They joined the cooperative before the start date of the study (i.e. 2003), and they have higher education degrees in agricultural sciences and similar fields and/or economic and business fields.

The indicators of financial performance selected for analysis allowed us to conclude that the cooperatives present, on average, moderate risk and that their business risk is higher than their financial risk. In addition, the profitability of production and financial assets are low, which are in line with finding that the goal of cooperatives is not profit maximisation but instead surplus maximising. In terms of debt, the cooperatives show satisfactory ratios of financial autonomy and moderate debt, except for those that have made significant investments in recent years. A liquidity analysis showed that the cooperatives have the capacity to meet their short-term commitments. Overall, the cooperatives of the Azeite de Trás-os-Montes PDO region are financially sustainable, yet they need to be careful in regulating their investments and need for working capital.

The application of a multi-criteria analysis showed that the existence of a manager does not enhance financial performance. However, the best positioned cooperatives benefit from executive directors who mostly have higher education degrees in agriculture.

In summary, the results confirm the hypotheses of low levels of participation of members in cooperatives' decision-making processes, the tendency of directors to be also managers, low profitability ratios, low risk investment decisions and an ability to honour financial commitments. The hypothesis of low leverage is partially verified, leading to the conclusion that cooperatives have stable and satisfactory financial autonomy, and that they are able to meet the minimum financial commitment rule. Finally, the hypothesis of better financial indicators for cooperatives managed by professional executives is refuted, since cooperatives with professional management from 2003 to 2012 did not present better financial performance. This result reinforces the belief that cooperatives that are structured differently have different and conflicting stakeholder interests. In this study's findings, cooperatives with

professional managers seek to assume more long-term investments financed by loans, with negative consequences on leverage and other financial indicators.

The limitations of the results are related to the use of static financial and economic indicators that do not include social features of the selected firms, as well as the use of a multi-criteria analysis framework and respective parameters that were chosen according to the preferences of the decision-maker. Thus, future research needs to focus on evaluating financial performance by analysing financial flows. Studies should consider the impact of settlement prices for raw materials (i.e. the practice of patronage refund), use another multi-criteria method and consider the impact of cooperatives upon agriculture appreciation and regions with desertification and aging problems (i.e. challenging regions). It would also be important to conduct research on how to balance financial goals and social objectives underlying the externalities produced in order to measure the economic, financial and social performance of agricultural cooperatives.

REFERENCES

- ARAGONÉS. (1987) In: MORAL, A. M. *La violacion del modelo de gestión democratico en las cooperativas oleícolas*.
- BRANS, J. P. & VINCKE, P. (1985) Note – A preference ranking organisation method. *Management Science*, N° 31, Vol. 6, pp. 647–656.
- CHADDAD, F. & COOK, M. (2004) Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, N° 26, Vol. 3, pp. 348–360.
- CHADDAD, F. & ILIOPOULOS, C. (2013) Control rights, governance and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness – An International Journal*, N° 29, Vol. 1, pp. 3–22.
- COGECA. (2010) *Agricultural co-operatives in Europe: Main issues and trends*. Brussels, Belgium: Cogeca.
- CÔTÉ, D. (2007) Gestion de l'équilibre coopératif: Cadre théorique. *Économie et Solidarités*, N° 38, Vol. 1, pp. 112–126.
- HAMEL. (2000) In: CÔTÉ, D. *Gestion de l'équilibre coopératif: Cadre théorique*.
- KALOGERAS, N., BAOURAKIS, G., ZOPOUNIDIS, C. & DIJK, G. V. (2005) Evaluating the financial performance of agri-food firms: A multicriteria decision-aid approach. *Journal of Food Engineering*, N° 70, Vol. 3, pp. 365–371.

- LAZZARINI, S., NETO, S. & CHADDAD, F. (December 1999) Decisões financeiras em cooperativas: Fontes de ineficiência e possíveis soluções. *Gestão e Produção*, N° 6, Vol. 3, pp. 257–268.
- LÉON, P. (2001) Os quatro pilares da sustentabilidade financeira. *The Nature Conservancy*. http://www.parksinperil.org/files/four_pillars_port.pdf
- MARTÍ, E. G. (2004) Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: Teoría de agencia versus teoría del servidor. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 83, pp. 33–49.
- MORAL, A. M. (2004) La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 48, pp. 167–191.
- MORTE, R. C. (2013) *Modelo de apoio à decisão multicritério para a avaliação de desempenho de motoristas numa empresa portuguesa de transporte rodoviário*. Oporto: Faculdade de Economia do Porto.
- REBELO, J. & CALDAS, J. (2015) The economic role of the Portuguese agricultural cooperatives. *Revista de Economia e Sociologia Rural – RESR*, N° 53, Vol. 1, pp. 91–102.
- REBELO, J. & CALDAS, J. V. (2012) Support for farmer's cooperatives. *Country Report Portugal*. Wageningen, UR: Wageningen.
- REBELO, J., CALDAS, J. & MATULICH, S. (2010) Performance of traditional cooperatives: The Portuguese Douro wine cooperatives. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, N° 10, Vol. 2, pp. 143–158.
- REI, C. D. (2013) *Desenvolvimento de critérios para a localização ótima de uma central de valorização energética de lamas de ETAR*. Lisbon: Faculdade de Ciências e Tecnologia – Universidade Nova de Lisboa.
- RODRIGUEZ, D. S., COSTA, H. G. & CARMO, L. F. (2013) Métodos de auxílio multicritério à decisão aplicados a problemas de PCP: Mapeamento da produção em periódicos publicados no Brasil. *Gestão & Produção*, N° 20, Vol. 1, pp. 134–146.
- ROSS S. A., WESTERFIELD R. W., JAFFE J. F. & JORDAN B. D. (2009) Corporate finance: Core principles and applications. Second edition. Columbus, OH: McGraw-Hill Irwin International, pp. 45–88.
- SANTOS, M. J. (2013) O setor cooperativo agrícola na União Europeia. *Potencialidades e Perspetivas*, N° 93, pp. 16–19.

- SOBOH, R., LANSINK, A. GIESEN, G. & VAN DIJK, G. (2009) Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: The gap between theory and practice. *Review of Agricultural Economics*, N° 31, Vol. 3, pp. 446–469.
- TAILLANDIER, P. & STINCKWICH, S. (2012) Using the PROMETHEE multi-criteria decision making method to define new exploration strategies for rescue robots. *IEEE International Symposium on Safety Security, and Rescue Robotics*. Kyoto: IEEE, pp. 321–326.
- TEIXEIRA, A. (2014) *Sustentabilidade financeira das cooperativas oleícolas da região DOP 'Azeite de Trás-os-Montes'*. Master thesis. Vila Real, Portugal: UTAD.

MODELO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DEL TURISMO COMUNITARIO EN ECUADOR, CASO DE ESTUDIO PASTAZA

POR

María Victoria REYES VARGAS¹,
Ángel Fernando ORTEGA OCAÑA² y
Esther Lidia MACHADO CHAVIANO³

RESUMEN

La industria del turismo a nivel global ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, muestra un interés progresivo hacia las áreas rurales, por su tranquilidad, naturaleza, biodiversidad, tradiciones y cultura; aspectos que se deben preservar y aprovechar a través de una adecuada orientación estratégica. Dentro del marco de las tendencias turísticas mundiales el turismo comunitario es uno de los que tiene mayores aceptaciones en el mercado turístico. En el caso del Ecuador comenzó a configurarse con dinamismo caracterizado el mismo porque buena parte de las reservas naturales del país se encuentran en manos de las comunidades indígenas, es así que el turismo sostenible a través de esta modalidad se ha venido preocupando del mantenimiento de la diversidad étnica, cultural y biológica del país, además su desarrollo se encuentra apoyado por actuales proyectos y leyes normativas para su puesta en marcha. En consecuencia con lo anterior, el objetivo de la presente investigación consiste en presentar un modelo para la gestión integrada del turismo comunitario, a partir de la concepción del desarrollo del destino turístico, el modelo propuesto para su implantación propone un procedimiento, el cual en su estructura sigue los principios del cooperativismo y la colaboración entre las partes que interactúan, como vía de alcanzar la integración del producto, seleccionando para ello como área de estudio la región amazónica del Ecuador y

¹ Master en Gestión Turística, Docente titular de la Universidad Estatal Amazónica. Dirección de correo electrónico: mreyes@uea.edu.ec.

² Master en Gerencia de Proyectos Eco turísticos, Docente titular de la Universidad Estatal Amazónica. Dirección de correo electrónico: fortega@uea.edu.ec.

³ Doctora en Ciencias Económicas, Docente de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Dirección de correo electrónico: esthermc@uclv.edu.cu.

específicamente la provincia de Pastaza, permitiendo contribuir a lograr el desarrollo local de la región.

Palabras claves: colaboración, cooperativismo, turismo, comunidad, Amazonía, desarrollo sostenible.

Claves Ecolint: M130, M140, Q130.

MODEL FOR INTEGRATED COMMUNITY TOURISM IN ECUADOR, CASE STUDY PASTAZA

ABSTRACT

The tourism industry globally has grown steadily in recent decades, showing a progressive interest oriented toward rural areas due to characteristics of tranquility, nature, biodiversity, traditions and culture. Therefore, such aspects should be preserved and can be leveraged through adequate strategic orientation. Within the framework of global tourism trends community tourism is among the options that arise in the tourism market, and is one that is more likely to grow in the future. In the case of Ecuador, community tourism has become more dynamic over the years since many of the natural reserves in the country are in the hands of indigenous communities. Sustainable tourism in this sense is concerned with the maintenance of ethnic, cultural and biological diversity of the country, and current projects and regulatory laws support its development. Therefore, the aim of this paper is to present a strategy for the integrated management of community tourism following the principles of cooperation and collaboration between stakeholders, this study focuses on the Amazon region of Ecuador, specifically the province of Pastaza, in respect to how community tourism contributes to local development

Keywords: collaboration, cooperative, tourism, community, Amazon, sustainable development.

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy el turismo constituye una actividad que reviste, no solo una fuente de financiamiento y desarrollo para los mercados que participan en él, sino que a partir de ella se produce un importante intercambio de culturas, costumbres y hábitos, que exigen tomar en cuenta aspectos relacionados con la economía, la sociedad, la política y el medio ambiente,

razón por la que se considera una de las mayores industrias del planeta y constituye, además, una parte importante de los ingresos dentro de la economía mundial. Su proyección apunta hacia el uso de nuevas tecnologías, la inserción de nuevos consumidores y formas de producción con la aplicación de modernas teorías de gestión.

Al respecto, la Organización Mundial del Turismo plantea, que las principales tendencias del turismo parecen apuntar a un paulatino crecimiento de la actividad a nivel internacional y hacia elementos tan vitales como: el tiempo de estancia en los destinos turísticos y la lejanía de los mismos.

Por lo antes expuesto la actividad turística, es fruto de un proceso de renovación y reestructuración, su esencia social y económica la hacen muy sensible a los cambios paradigmáticos y las variaciones de su entorno, su perspectiva en este sentido está encaminada fundamentalmente, hacia una visión crítica y sostenible, donde se busca el equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos, de manera que el turista encuentre una respuesta a sus necesidades.

Esta nueva visión constituye un reto para que los destinos prometan experiencias y vivencias únicas, por tanto, los destinos turísticos además de concebir las características geográficas del entorno, abarcan exigencias superiores con una concepción hacia la integración, la planificación y la organización de recursos y atractivos; de forma tal que permitan motivar el desplazamiento de personas. Estos criterios ofrecen una imagen integrada del sistema turístico y reconoce este como una actividad que se sustenta en aspectos territoriales, demográficos y socio-económicos.

En el caso del destino turístico Ecuador, como vía de inserción en el mercado turístico internacional, está experimentando un proceso de cambios que busca sentar las bases para desarrollar un modelo de gestión de turismo sostenible, que ofrezca nuevas oportunidades de visitas inolvidables, con bienestar y calidad, a través de interactuar el cliente con los recursos naturales y culturales existentes, es por ello que los actores sociales de la actividad turística⁴ trabajan juntos para ser parte de esta transformación, a través de la implementación de una planificación integral y participativa en función a lo establecido en el Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Sostenible del Ecuador (PLANDETUR) con visión al año 2020.

En este contexto se ha desarrollado el sector tradicional del turismo, integrado por

⁴ Actores sociales de la actividad turística: ente público, empresa privada y sector comunitario.

servicios de hotelería, restauración, operación turística, transporte comercial y turístico, infraestructura de turismo; sin embargo existen gran diversidad de recursos tanto naturales como culturales que se encuentran en las comunidades indígenas y rurales las cuales han empezado lentamente a plantearse también la relación con la actividad turística, acuñando una propuesta propia que se denomina turismo comunitario.

Es por ello que el turismo comunitario se convierte en campo estratégico de desarrollo social, económico y cultural, que parece encarar con éxito varias de las más acuciantes expectativas del mundo actual, siendo alternativa complementaria a los modelos clásicos de desarrollo hegemónico, catalizando la búsqueda de actividades económicas compatibles con la conservación ambiental (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador-FEPTCE, 2006).

La necesidad de alcanzar el desarrollo del turismo comunitario se sustenta en que este además de dinamizar y vigorizar el mercado interno y externo, aporta en la construcción de relaciones más equitativas y respetuosas, generadas a partir de la revalorización de prácticas, costumbres y saberes tradicionales, propios de los pueblos y nacionalidades del Ecuador; de esta forma actúa de manera indirecta como un factor de reafirmación del carácter pluricultural del Estado ecuatoriano y es concebido por la FEPTCE como un espacio que posibilita la autoafirmación de la identidad, la revitalización cultural, la preservación de la memoria colectiva, contribuyendo al fortalecimiento socio-organizativo y a la preservación y manejo sostenible del medio ambiente.

La problemática evidente del turismo comunitario se enfoca en la escasa vinculación entre agencias de viajes y empresas comunitarias a pesar de presentar tendencias de crecimiento; unido a una imagen de inseguridad en espacios naturales abiertos; problemas de degradación ambiental; escasa y mala conectividad y poca priorización del estado nacional y local para la dotación de servicios básicos como vías, agua potable, luz eléctrica, además de la necesidad de diversificación de los productos ofertados, limitado manejo de los pequeños negocios turísticos, e insuficiente acceso y conocimientos de los mercados.

De ahí emerge la necesidad, de concebir estrategias que articulen la gestión integrada de las partes que intervienen en el desarrollo de los destinos, sobre bases que contribuya al desarrollo endógeno de la actividad.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de

gestión que integre a los actores involucrados contribuyendo al correcto funcionamiento de las redes que intervienen en el desarrollo turístico.

Planteándose en la presente investigación la hipótesis: si se propone y aplica un modelo para la gestión integrada y sostenible del turismo comunitario en comunidades indígenas de la Amazonía ecuatoriana, a partir de la concepción de ésta como gestor del destino, es posible lograr una correcta distribución de recursos derivados del turismo, una participación activa de los pobladores de las comunidades indígenas y una mayor integración de los actores involucrados en el desarrollo turístico del territorio.

El estudio se divide en tres momentos: la determinación del perfil del turista y el nivel de percepción del desarrollo de la actividad de los pobladores locales; el análisis de las relaciones que se establecen hoy entre los implicados en el destino; propuesta de un modelo de gestión integrada y sostenible del turismo comunitario en la Amazonía ecuatoriana.

La investigación responde a un estudio del tipo explicativo, pues relaciona y establece las causas que condicionan el desarrollo del turismo comunitario, se desarrolla en el contexto en que se produce el fenómeno objeto de estudio, y hace un análisis de tipo transversal y utiliza para llevarlo a cabo los métodos del pensar (teóricos), del actuar (empíricos) y de procesar la información (estadísticos).

El trabajo se estructura de cinco apartados: primero la introducción, en el segundo se analizan los principales referentes teóricos acerca del turismo comunitario y la situación actual que presenta el mismo a nivel de Latinoamérica y en especial el Ecuador, identificando la ausencia de una gestión integrada que contribuya a lograr el desarrollo endógeno del turismo comunitario en las comunidades indígenas. Un tercer punto describe la metodología empleada en el análisis y el proceso de trabajo realizado para obtener una evaluación del estado actual del turismo comunitario en la provincia objeto de estudio. En el apartado 4 se muestran los resultados y aspectos más relevantes obtenidos en la investigación; y finalmente en el último de los apartados se especifican las principales conclusiones del análisis realizado.

2. MARCO TEORICO

2.1. Turismo comunitario y su desarrollo

Turismo, espacio y sociedad son realidades inseparables, por tanto, para vivenciar el turismo es preciso que el turista se desplace y entre en contacto con lo que se denomina

territorio turístico; bajo este principio en la evolución de la actividad se identifica a un consumidor exigente, para quien el tiempo de ocio forma parte esencial de su autorrealización personal y social (Ribeiro, 2010), por lo que pone énfasis más que en la cantidad, en la calidad de las experiencias que se le ofrecen, mostrando especial interés en el intercambio con espacios naturales conservados y conocer otras culturas.

Lo anterior unido a los esfuerzos de muchas comunidades por atraer turistas como forma de solventar la crisis económica, el desempleo y los bajos ingresos de sus moradores han dado al traste con el surgimiento a modalidades turísticas, tal es el caso del turismo comunitario, el cual se define como: turismo a través del cual la población local busca mejorar su situación socioeconómica y conservar los recursos naturales del territorio mediante el contacto establecido entre la comunidad local y el turista, donde este interactúa con las organizaciones que prestan el servicio, con el entorno donde se desarrolla la actividad y su contexto, criterios coincidentes de autores tales como Maldonado (2005), Morgado (2006), López-Guzmán y Sancho (2006), López-Guzmán y Sánchez (2009), Trejos (2009), Henríquez *et al* (2010), Del Barco (2010), Pacheco *et al.* (2011), Olivera *et al.* (2012), Casas (2012), Orgaz (2013), Castellanos y Orgaz (2013).

Se convierte, por tanto, el turismo comunitario en una herramienta para el desarrollo sostenible, debido a que este en su concepción establece la autogestión de la actividad por parte de los pobladores locales y por ende un control de los beneficios que se generen por concepto del mismo, por lo que constituye una nueva forma de desarrollo a partir que la cultura y el patrimonio local es utilizado por las propias comunidades (Orgaz, 2013).

A decir de Henríquez *et al.* (2010) el turismo comunitario se apoya en tres conceptos claves: comunidad, convivencialidad y cotidianidad consistiendo las mismas en:

Comunidad: este se percibe en la sociedad positivamente pues significa calidez, confortabilidad y acogedor, lo que provoca seguridad y confianza.

Convivencialidad: visto como una relación social donde uno se interesa por el otro, por el respeto a la forma de vida e idiosincrasia; la interrelación que se produce entre habitantes y foráneos, posibilita la inter-conectividad entre modos diferentes de vida.

Cotidianidad: reflejan los aspectos relacionales de las personas, el uso del tiempo y el espacio, las formas de organizar el trabajo, las formas simbólicas y los medios de comunicación y tecnologías adaptadas por estas poblaciones en su realidad cotidiana.

Si bien se coincide con estos conceptos de apoyo en el turismo comunitario, se aprecia ausencia en el análisis desde una visión de rentabilidad, siendo necesaria la incorporación de los términos autonomía e independencia, ya que no están siendo vistos únicamente desde el punto de control de las decisiones sino más bien como autosuficiencias desde la óptica financiera, lo que se denominaría una sustentabilidad económica, exponiendo por tanto la necesidad de que todos los conceptos de apoyo (comunidad, convivencialidad, cotidianidad y sustentabilidad económica) sean integrales.

Dicha forma de turismo, entre otras formas, se desarrolla principalmente en zonas rurales gestionadas directamente por unidades familiares campesinas, cooperativas agropecuarias o pueblos indígenas, dado que éstas tienden a integrar al turismo de forma complementaria a las actividades tradicionales, por lo que se tienden a desarrollar actividades relacionadas con el turismo rural, agroturismo o ecoturismo, dependiendo de las potencialidades de la comunidad.

Se puede concluir, por tanto, que el turismo comunitario genera beneficios a las comunidades, a través del aumento de los ingresos comunitarios y diversificación de las fuentes de ingresos a las mismas sin sustituir las actividades tradicionales (Gascón y Cañada, 2005); y al turista que a partir del desarrollo de esta modalidad, pueden vivir experiencias relacionadas con otras culturas y entrar en contacto con la naturaleza y sus paisajes, participando en los procesos productivos y conociendo culturas diversas. Se convierte en un catalizador de la búsqueda de actividades económicas compatibles con la conservación ambiental, y aún supone una exploración consistente de condiciones más equilibradas para el encuentro cultural, se traduce, por consiguiente, en un turismo sostenible.

Vista la sostenibilidad desde la visión de Sancho (2005), criterio con el cual coinciden los investigadores, de una manera integral teniendo en cuenta no solo la protección del medio ambiente, sino además la rentabilidad económica y una equidad social y por supuesto su continuidad a largo plazo; lo que significa que el turismo comunitario debe encontrar el equilibrio entre el desarrollo turístico, la sostenibilidad y el mantenimiento de la cultura que los vecinos de la zona disfrutan.

Se reconoce, por ende, a un turismo sostenible desde tres dimensiones:

- Sostenibilidad económica: lo que significa que debe ser rentable y mantenerse a largo plazo.
- Sostenibilidad social: que implica el respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad medio ambiental, pone énfasis en la protección, conservación y gestión de los recursos ambientales; estos a pesar de ser interdependientes se pueden reforzar o enfrentar mutuamente (Del Barco, 2010).
- Sostenibilidad ambiental: se refiere a la necesidad de preservar los ecosistemas a partir de que el impacto del proceso de desarrollo no destruya de manera irreversible.

Como ha sido expuesto el turismo comunitario ha sido objeto de estudio por varios académicos e investigadores de todo el mundo, y varias son las experiencias que a nivel internacional se localizan unas más y otras con menos éxito, pero todas con el objetivo de desarrollar nuevos destinos turísticos a partir de que la cultura y el patrimonio de las localidades, sean utilizados por la propia comunidad como herramienta para erradicar la pobreza.

2.2. Turismo comunitario a nivel de América Latina

En Latinoamérica se han desarrollado eventos de alcance regional con el objetivo de debatir y concertar estrategias de promoción, mercadeo y comercialización de productos turísticos comunitarios, para deliberar y proponer directrices que permitan establecer códigos de conducta, con el objeto de preservar la identidad cultural y la autenticidad de los destinos turísticos comunitarios; uno de los eventos más trascendentales fue el encuentro, organizado por el Instituto Costarricense de Turismo-ICT y la Comisión Nacional de Asuntos Indígenas-CONAI, que tuvo lugar en San José, Costa Rica en octubre de 2003, en el cual participaron representantes de organizaciones comunitarias y cooperativas turísticas de Perú, Costa Rica, Bolivia, Brasil, Guatemala y Ecuador.

Este encuentro concluyó con la “Declaración de San José sobre turismo rural comunitario”, en la cual la Organización Internacional de Trabajo incorpora elementos clave en la definición del turismo comunitario como es el anhelo de que las comunidades logren, a partir del turismo “prosperar y vivir dignamente”, con optimización de sus situaciones de vida y de trabajo y una justa “distribución de los ingresos”, todo lo cual hará del turismo una

actividad “socialmente solidaria, ambientalmente responsable, culturalmente enriquecedora y económicamente viable”.

A continuación se presentan de forma sintética las experiencias que han tenido los países de Latinoamérica, que participaron en el encuentro de la Declaratoria antes referida:

En el caso del Perú y Bolivia, se destaca el trabajo en conjunto que se ha desarrollado entre las comunidades, empresas privadas y municipios; en estudios desarrollados por Olivera *et al.* (2012), Sepúlveda *et al.* (2010) y Pacheco *et al.* (2011), se evidencia la participación junto a las comunidades de grupos privados y la dirección de los municipios, sin embargo se señala como insuficiencias la carencia de participación de representantes del ministerio a cargo del turismo; lo que constituye uno de los principales problemas que enfrentan los actores relacionados con el turismo.

Costa Rica evidencia una evolución que ha ido desde plantear el aprovechamiento de la riqueza natural hacia una visión de carácter social hasta llegar a convertirse en una de los países de Latinoamérica que más ha potenciado el turismo rural comunitario, el mismo se ha articulado alrededor de dos redes: la Red Ecoturística Nacional y la Asociación Comunitaria de Turismo Rural, las cuales desarrollan programas de apoyo, promoción y formación dirigidos a las asociaciones que las conforman (Nel-Lo, 2008; Trejos, 2009).

Por otro lado, en Brasil el turismo comunitario se viene desarrollando, desde el año 2006, bajo una metodología educativo-participativa, basada en la investigación-acción, mediante la sociedad entre comunidades e instituciones públicas, a partir de impulsar el cooperativismo (De Olivera *et al.*, 2013).

En Guatemala la práctica del turismo comunitario se asocia al rescate de la identidad maya y a la presencia de áreas boscosas protegidas por grupos indígenas, por medio de parcialidades, lo cual se refiere a aquellos grupos sociales indígenas que poseen una extensión variable de tierra en común, estas organizaciones presentan características particulares, sustentadas en su identidad étnica (Sánchez y Victorino, 2012).

El análisis realizado de cada una de las experiencias, anteriormente descritas, en el desarrollo del turismo comunitario en Latinoamérica evidencian: falta de mecanismos de concertación, fraccionamiento entre los actores que intervienen en su desarrollo, necesidad de establecer relaciones colaborativas y cooperativas y necesidad de organizar a las comunidades

anfitrionas en función del desarrollo turístico; todo lo anterior ha motivado la propuesta de creación de Redes de Turismo en algunos países como vía para agrupar a los distintos sectores interesados en el desarrollo del turismo comunitario.

Al igual que los destinos antes descritos el Ecuador potencia el desarrollo de dicha actividad; y dentro de Latinoamérica se considera como pionero por el peso tanto cualitativo como cuantitativo de sus experiencias, las cuales se han desarrollado fundamentalmente en las comunidades indígenas (Drumm, 2002).

A efectos de esta investigación se refiere como comunidad indígena a todo centro poblado que comparte una identidad cultural común en un territorio rural definido por la propiedad colectiva que no tenga la categoría de parroquia (Artículo 1 de la Ley de organización y régimen de comunas del Ecuador).

Varios autores han realizado estudios sobre el comportamiento del turismo comunitario en el Ecuador, tal es el caso de Ruiz y Solís (2007), Ruiz (2011) y Cabanilla (2014) quienes lo han caracterizado como motor estratégico para el desarrollo y la promoción socioeconómica de comunidades en situaciones muy vulnerables, el cual ha potenciado las identidades culturales indígenas y su contacto intercultural a través del turismo, y ha permitido desarrollar actividades económicas sustentables desde el punto de vista ambiental así como la apertura de posibilidades de autogestión en las comunidades indígenas.

Según las estadísticas de la Federación Plurinacional del Turismo Comunitario, en el año 2013 en el Ecuador existían 158 operaciones de turismo comunitario en su mayoría integradas por comunidades indígenas-campesinas, de las cuales 121 son socias de la FEPTCE; 44 operaciones se encuentran consolidadas, es decir cuentan con infraestructura, personal capacitado y reciben turistas; 61 comunidades están en proceso de consolidación; 27 en iniciación, 7 se encuentran estancadas y del resto no se dispone de información (Roux, 2014).

Una de las zonas de mayor auge de la modalidad lo constituye la región amazónica la cual recibe el 11,6 % de los turistas días totales del Ecuador (Ministerio del Turismo, 2013) y ha mostrado un crecimiento promedio anual en el orden del 3 %. Cuenta con una diversidad biológica y cultural incalculable y a la vez constituye el área geográfica más grande del Ecuador, que representa el 48% del territorio nacional.

La Amazonía ecuatoriana está compuesta por 6 provincias: Pastaza, Morona Santiago, Napo, Orellana, Sucumbíos y Zamora Chinchipe, con un total de 75 comunidades indígenas que han incursionado en actividades de turismo comunitario, y la presencia de diez nacionalidades indígenas (Siona, Secoya, Cofán, Shuar, Achuar, Waorani, Shiwiar, Sápara, Andoa, Kichwa).

Las provincias que más se destacan en el desarrollo del turismo comunitario son: Pastaza con 31 comunidades indígenas, Orellana con 19 y Napo con 12 (Reyes, 2013).

De acuerdo con estudios realizados en el Ecuador por la FEPTCE (2011) citado por Pacheco *et al.* (2011), se observa que a pesar de los avances de esta actividad aún existen problemas que la obstaculizan dado, entre otros factores, por: complejas relaciones sociales al interior de las comunidades, débil organización comunitaria, dificultad al integrarse al mercado, problemas técnicos y económicos para comenzar, escaso conocimiento de la administración, poco acceso a información y limitados recursos. Problemática que persiste hasta la actualidad, pues los mismos se relacionan con la baja calidad de los servicios, la escasa conectividad existente entre los centros poblados con las comunidades, la falta de servicios básicos, la necesidad de diversificación de los productos ofertados e insuficiente acceso a conocimientos y mercados (Roux, 2014).

Todo lo anterior permite aseverar que cuando el patrimonio cultural, histórico y natural se une al desarrollo turístico, el turismo puede hacer una contribución importante al desarrollo económico de las comunidades, aunque este puede tener también efectos negativos por lo que debe planificarse adecuadamente bajo la coordinación conjunta de todos los actores implicados, criterios coincidentes con Cebrian (2005), López-Guzmán y Sancho (2006), y Machado (2013). El problema se presenta en las limitaciones reales que las comunidades tienen para poder hacerse cargo del proceso, mantenerlo, generarlo y además adaptarlo al mercado, es por ello que resulta necesaria la profundización en el estado actual que presenta el turismo comunitario en la Amazonía ecuatoriana.

3. METODOLOGÍA EMPLEADA Y PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

Se selecciona por parte de los investigadores la provincia de Pastaza (Gráfico 1) como objeto de estudio práctico de la presente investigación, por constituir la de mayor extensión y la de mayor número de comunidades indígenas, siendo necesario realizar un análisis tanto cualitativo como cuantitativo del desarrollo de la actividad turística en la misma.

Gráfico 1. Ubicación espacial de la zona en estudio, provincia de Pastaza



Con tal propósito la investigación se divide en dos momentos: el estudio de perfil de clientes actuales de la provincia y el análisis de las relaciones entre los actores que intervienen.

El perfil del turista actual se determina a través de un estudio de tipo horizontal, se utiliza como medio de obtención de información la encuesta, se considera como población universo los visitantes que llegan al territorio durante los feriados nacionales, declarados por el gobierno nacional, el cual ascienden a 16.300 visitantes (reportados por la Dirección Técnica de Pastaza del Ministerio de Turismo).

En base a la cual se calculó la muestra considerando un nivel de confianza del 95%, determinándose la aplicación de 375 encuestas de forma aleatoria en sitios estratégicos de la ciudad, siendo significativo que el 76% de los visitantes son nacionales y provienen en su mayoría de las ciudades de Quito, Guayaquil y Ambato, con poca afluencia de extranjeros (24%) provenientes fundamentalmente de Chile, Colombia, Perú y España.

Tabla 1. Perfil del visitante que arriba a Pastaza

Criterios demográficos								
Sexo		Edades (años)			Estado civil		Nivel educacional	
F	M	21-30	30-50	Más de 50	Casado	Soltero	Secundario	Superior
51 %	49 %	45%	40%	5 %	65%	35 %	33%	30%
Criterios de organización del viaje								
Relacionan a Pastaza con			Fuentes de información de la existencia de Pastaza			Prioridad del territorio en el viaje		
Cultura	Selva	Ciudad	Amigos o familiares	Lo identifican fácilmente	Folleto y guías	Pastaza como 1ra opción de visita	Pastaza como 2da opción de visita	
26 %	25 %	49 %	28 %	53%	19 %	53 %	47%	
Criterios de motivación del viaje								
Culturas indígenas		Intercambio	Conocer otras culturas		Intercambiar con la naturaleza		Visitar a familiares	
26 %		15 %	12%		26%		21 %	
Formas de organización del viaje								
Personas con la que viaja			Actividades que realiza			Canal de distribución utilizado		
Familiares	Amigos	Solo	Caminatas	Paseos por el río	Visita a espacios naturales de alto valor	Directo		A través de agencia
39 %	27 %	45%	71 %	36%	20%	92 %		8 %

Fuente: Elaboración propia

En un segundo momento se procede a realizar la medición de las relaciones entre los actores que intervienen en la gestión del turismo comunitario en dicha provincia, para lo cual se determina como población a estudiar, a todos los actores que intervienen en el sistema turístico: institución rectora del turismo, instituciones del sector público de los diferentes niveles de gobierno, sector privado (prestadores de servicios y entidades de cooperación) y sector comunitario.

Dando como resultado la identificación 16 actores, distribuidos en: 6 del sector público, 4 gremios que corresponden al sector privado, 4 comunidades de base comunitaria que actualmente brindan servicios y ofertan actividades vinculadas con el turismo comunitario, resaltando que existen más comunidades que al momento se encuentran iniciando sus actividades y/o servicios turísticos y 2 organismos de cooperación.

Como forma de verificación de que fueron identificados correctamente los actores involucrados se aplicó una entrevista bajo un cuestionario estructurado a once de los actores, aplicando la técnica de bola de nieve, siendo de ellos el 45,5% del sector público, 36,4% representantes de las empresas privadas y el 18,2% del sector comunitario.

Los resultados obtenidos del cuestionario fueron:

Cuadro 1. Integrantes que conforman la población de la investigación

Grupo	Integrantes
Ente rector (público)	Ministerio de Turismo, Dirección Provincial de Pastaza
Sector público	IEPS- MIES, GAD Provincial de Pastaza, GAD Cantonal de Pastaza, Asociación de Juntas Parroquiales de Pastaza, Universidad Estatal Amazónica
Sector privado	Cámara Provincial de Turismo, Asociación de Hoteleros de Pastaza, Asociación de Operadoras de Turismo, Asociación de Guías de Turismo.
Sector comunitario	Comunidad Cotococha, Comunidad Valle Hermoso, Comunidad Sarayaku, Reserva Kapawi & Ecolodge.
Entidades de cooperación	Mesa Provincial de Turismo, Corporación Provincial de Turismo Comunitario de Pastaza.

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis del nivel de relación entre los 16 actores involucrados en la gestión del turismo comunitario de Pastaza, se decide la aplicación de un cuestionario como técnica de recolección de datos el mismo se enfocó en determinar los tipos de relaciones existentes entre los actores del destino, los objetivos compartidos de éstos y los recursos disponibles para el cumplimiento de los intereses declarados.

Fueron reconocidas cuatro tipos de relaciones: económicas, de colaboración, de cooperación e interpersonales entre los actores involucrados, mostrando los mismos en el anexo 1. Los resultados se sintetizan a continuación:

- El tipo de relaciones que mantienen los actores del sector público entre ellos es amplia, sin embargo de este con el sector privado y entidades de cooperación mantienen alguna relación y con las comunidades mayoritariamente no hay relación alguna.
- Por otra parte el sector privado tiene entre ellos buenas relaciones, pero pequeñas con el sector público y con las comunidades, mientras que con las entidades de cooperación las relaciones son escasas.
- Las entidades de cooperación no tienen ninguna relación con el sector privado y comunidades, y algunas relaciones con el sector público.
- Por último las comunidades plantean que no tienen relación con ninguno de los sectores, a excepción de que mencionan que con el sector público mantienen escasas relaciones.

Dentro del ámbito turístico no existen relaciones económicas con los actores del sector público y las entidades de cooperación, sin embargo con la empresa privada existe una pequeña relación y con las comunidades son amplias las relaciones.

En cuanto a las relaciones de colaboración son pequeñas con el sector público y privado, no existen con las entidades de cooperación y con las comunidades son amplias. Es de destacar que no se evidencia ningún tipo de relaciones antagónicas entre los actores involucrados en el territorio. Las relaciones de cooperación son intermedias con el sector público y privado, no existiendo ninguna relación de cooperación con las entidades de cooperación y con las comunidades. Las relaciones interpersonales son amplias entre todos los actores involucrados en la gestión del turismo comunitario en Pastaza.

Siendo el único interés coincidente entre la totalidad de los actores el promover el desarrollo de proyectos locales relacionados con el turismo y su posterior gestión. Así como existen dos intereses que cuentan con un nivel de coincidencia alto entre los actores, como es el caso de promover la promoción turística local, nacional e internacional.

El diagnóstico realizado concluyó que, Pastaza cuenta con un alto potencial con atractividad turística para desarrollar el turismo comunitario, que no se aprovecha por los actores que intervienen en el territorio existiendo falta de integración entre los mismos.

Esto provoca, entre otros factores, que exista falta de organización, calidad y promoción de las ofertas, desigualdad en la distribución de los beneficios, y por tanto el turismo comunitario no alcanza el desarrollo esperado en la región.

Es así que resulta necesaria la puesta en práctica de un modelo de gestión integrada, que permita a los sectores y subsectores económicos avanzar en un mismo sentido, y además facilitar el mantenimiento y conservación de su entorno físico-natural, cultural y su rentabilidad económica, logrando de esta forma el desarrollo endógeno de las comunidades indígenas y el ordenamiento territorial del espacio con potencial turístico.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La evaluación anterior evidencia el comportamiento complejo y no lineal de la actividad turística en Pastaza, sumado a la necesidad de la integración multidimensional de los actores que intervienen en tales procesos, pues estos constituyen en la práctica un todo único provisto de lógica interna e interrelaciones, lo cual requiere una coherencia en la concepción de su gestión, sobre la base del trabajo conjunto para alcanzar el desarrollo.

La propuesta de un modelo de gestión adecuado a la provincia de Pastaza en la Amazonía ecuatoriana debe basarse en la comprensión de la visión del *Sumak Kawsay* o Buen

Vivir, en donde la meta social conduce a la economía; lo cual demuestra las potencialidades de reflejar el interés en la inclusión, en la participación y en la inversión social, así como en el fomento a la igualdad de género, protección de la pluriculturalidad e impulsar la integración de todos los elementos que confluyen en la sociedad, bajo los principios de reciprocidad y solidaridad.

Es por ello que la puesta en práctica del modelo ofrecerá un punto de partida para:

- Disponer de un método científico para organizar, planificar, gestionar y controlar el desarrollo del turismo comunitario en la provincia de Pastaza, Amazonía ecuatoriana.
- Obtener un conocimiento de los hechos y un análisis real de la situación.
- Contribuir a la toma de decisiones con criterio sistemático, ajustado a las características específicas de la región, que facilite el avance progresivo hacia la autogestión del turismo comunitario por parte de las comunidades indígenas, sin establecer contradicciones con sus creencias, valores y prácticas ancestrales.
- Vincular a los diferentes actores que intervienen a la consecución de objetivos comunes, por lo que contribuye a la integración de los mismos.
- Permitir un mejor aprovechamiento de los recursos culturales, naturales, físicos y humanos, en busca de una valorización de estos, y además desarrollar competencias técnicas y empresariales a los efectos de enfrentar eficazmente las presiones competitivas del mercado globalizado.
- Contar con mecanismos de control y seguimiento que garanticen la corrección en caso de desviaciones.

Se propone, por tanto un modelo de gestión integrada y sostenible, el cual constituye un marco de referencia para la acción, en el que se establecen las posibles relaciones internas y externas del proceso de desarrollo del turismo comunitario basado en los criterios de sostenibilidad; en tal sentido el mismo se conforma por tres niveles: el primer nivel constituido por la organización hacia dentro de las comunidades indígenas en función de la actividad turística; un segundo nivel que instaura las relaciones entre las comunidades indígenas con el objetivo de fortalecer su integración y su gestión; un tercer y último nivel que establece las relaciones desde las comunidades indígenas hacia el resto de los actores externos que actúan en el desarrollo del turismo comunitario en el territorio.

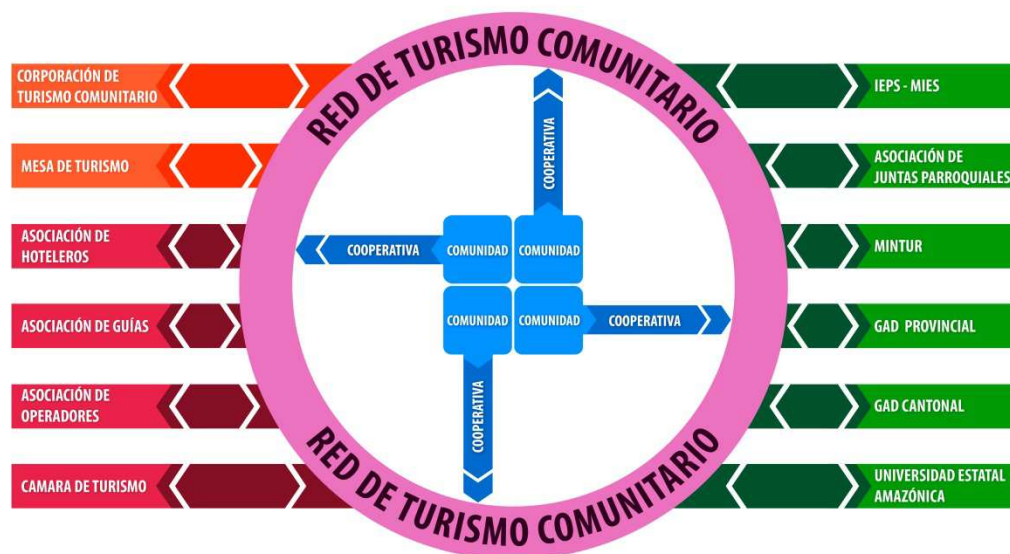
A continuación se detalla cada uno de los niveles, representados en la figura 1.

1^{er} Nivel: Comunidad indígena

En la comunidad indígena de la Amazonía ecuatoriana el universo de lo “comunitario indígena” se remite a un sujeto colectivo con derechos y obligaciones, regido por sus propios valores, normas e instituciones ancestrales, lo cual se expresa a través de complejos procesos de toma de decisiones donde el consenso entre sus miembros es obligatorio y se establecen, por tanto, derechos colectivos.

En tal sentido el modelo propone la creación de cooperativas de servicios turísticos, las cuales se reconocen como la sociedad de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante la conformación de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria – LOEPS, 2011).

Figura 1. Modelo para la gestión integrada y sostenible del turismo comunitario en Pastaza, Amazonía ecuatoriana



Esta forma de organización permitirá otorgar figura jurídica a la comunidad indígena para la firma de contratos, convenios o cualquier otro tipo de operación comercial y laboral, que permita la autogestión en busca de la eficiencia económica que genera la lógica asociativa y sin quebrantar sus principios de colectividad, basándose la misma en los fundamentos del cooperativismo internacional.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI, o ICA por sus siglas en inglés), como Organización Internacional no Gubernamental encargada de la defensa y promoción del movimiento cooperativista en el mundo, indica que los valores básicos de las cooperativas son: autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

En tal sentido la normativa ecuatoriana determina en su Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Ecuador-LOEPS (2011) estas formas de organización económica, donde sus integrantes, de forma individual o colectiva, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de cooperación, reciprocidad y solidaridad, por lo que privilegian al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

2^{do} nivel: Relación entre cooperativas de servicios turísticos creadas en las comunidades indígenas

El presente nivel tiene como objetivo organizar a las comunidades indígenas de una región (cantón) para el desarrollo del turismo comunitario; una vez constituidas las cooperativas de servicios turísticos a nivel de cada comunidad indígena, se deberá lograr la integración de estas, de forma tal que se proyecten objetivos comunes entre las mismas encaminados a un control más seguro y autónomo de los recursos patrimoniales y de los beneficios que se generan.

Es por ello que se propone la conformación de una red de turismo comunitario, la cual se nutre de las cooperativas de servicios turísticos creadas a nivel de cada comunidad indígena de los diferentes cantones. Se asume como una estructura interconectada (relaciones) en la que participan múltiples nodos (actores) o partes de los mismos para constituir un conjunto.

Las redes son patrones que nacen del deseo colectivo de innovar las estructuras organizacionales que atienden las nuevas demandas sociales o aspiraciones de un grupo. Cada red tiene una configuración particular e indica una nueva forma organizativa donde las relaciones dependen del ambiente en el que está actuando, de la cultura de sus miembros, de sus facilitadores y de los objetivos contruidos colectivamente (Falcao *et al.*, 2015).

De esta manera las distintas cooperativas de servicios turísticos creadas forman parte de un conjunto, lo que permite la existencia de metas compartidas, las cuales no pueden estar subordinadas a una jerarquía ni tienen que cooperar obligadas en virtud de una autoridad formal, sino en acción colectiva, lo que permite una planificación más integral.

3^{er} nivel: Relación desde la red de turismo comunitario hacia los actores externos que intervienen en el desarrollo turístico

Las relaciones que se establecen desde la red de turismo comunitario con el resto de los actores públicos y privados que actúan en la actividad, constituyen parte importante en la correcta gestión del turismo comunitario, y se deberán basar en la creación de vínculos colaborativos y participativos, de modo que permita alcanzar objetivos que difícilmente serían posibles si estas actuaran de forma aislada, así como la efectiva explotación de la eficiencia colectiva y/o las economías externas a la Red de turismo.

Resulta por tanto necesaria la implicación de todos los actores, estableciéndose esta desde la red de turismo (la cual se nutre de las cooperativas de servicios turísticos creadas a nivel de cada comunidad indígena) hacia el resto de los actores del sector público y privado, para resolver las diferentes problemáticas y avanzar hacia el desarrollo, integrándose en grupos de trabajo por dimensiones, donde sean consideradas las opiniones, sugerencias, conocimientos y aportes individuales o colectivos.

El modelo propuesto es sometido a su validación teórica a través del criterio de expertos, la cual partió con la selección de estudiosos de la actividad turística y profesionales que se desempeñan como especialistas o directivos en instituciones del sector público, privado y comunitario en la provincia de Pastaza; luego de lo cual se definió los elementos a ser evaluados por los expertos.

Para la evaluación de dichos elementos se aplicó un instrumento que contiene las características de los procedimientos propuestos, así como cada una de sus fases y etapas; que a través de una escala Likert se calculó la consistencia de las respuestas proporcionadas por los expertos por medio del cálculo de la media y la moda, la cual confirma que los procedimientos propuestos en el modelo tienen pertinencia, flexibilidad, los resultados que se obtienen tienen calidad, racionalidad, está contextualizado, muestra continuidad en sus etapas, son creativos e innovadores y existe interactividad entre los actores que confluyen. Con la

aplicación de la Prueba Chi-Cuadrado, se determinó que no existe coincidencia casual entre los expertos, sino que existe fuerte consistencia entre los mismos.

Además se logra la puesta en práctica del modelo en dos cantones de la provincia de Pastaza: Arajuno y Pastaza, se describe a continuación los principales logros obtenidos:

- Diseño de cinco (5) productos, que vincula cada una de las ofertas existentes en las comunidades indígenas de la provincia.
- Diseño del plan de marketing de la red de turismo comunitario de Arajuno.
- La Secretaría Técnica de Capacitación-SETEC, realiza la ejecución del proyecto de capacitación de anfitriones y asistentes de cocina para el turismo comunitario, con la certificación de competencias laborales.
- Inició el vínculo con el Ministerio de Industrias y Productividad-MIPRO para participar en el Registro Nacional de Artesanos, que permitirá a los artesanos de la Red entrar en un Catálogo Virtual, optando además por asistencia técnica para mejorar la calidad.
- Firma de un contrato con una Agencia de Viajes, para la comercialización de los productos de turismo comunitario concebidos.
- Para una adecuada operación del turismo comunitario en el cantón Arajuno se procede a realizar el estudio de la capacidad de carga de cada una de las comunidades indígenas a él adscritas, conforme a la metodología propuesta por Cifuentes (1992).
- Al cierre del 1er. trimestre del 2015 se realiza una reevaluación del nivel de relaciones entre los actores que intervienen en el destino a partir del mismo proceder descrito anteriormente, los resultados obtenidos evidencia que a nivel de relaciones interpersonales entre los actores existe un avance significativo en el sector público con el resto de los actores. En cuanto a los objetivos compartidos se aprecia un mayor nivel de coincidencia de intereses entre las comunidades, el sector público y el ente rector; fortaleciendo el trabajo conjunto entre todos los actores.
- Al cierre del primer semestre del año 2015 se evidenció un incremento en el arribo de turistas a las comunidades de Arajuno en comparación a lo recibido en años anteriores, con valores de crecimiento de ingresos en el orden del 42%. Logrando además la venta de servicios complementarios.

5. CONCLUSIONES FINALES

Se evidencia el turismo comunitario como vía de desarrollo de comunidades rurales, el cual tiene por finalidad respetar y conservar la naturaleza y mejorar el desarrollo socio económico de estas, a partir de las bases de la sostenibilidad, siendo controlado por la propia comunidad y convirtiéndose por ende en una herramienta de lucha contra la pobreza.

Las experiencias en Latinoamérica permiten evidenciar su importancia como una herramienta para el desarrollo sostenible de los destinos, siendo Ecuador uno de los destinos pioneros en el desarrollo de esta modalidad y dentro de las provincias destacadas se encuentra Pastaza.

La evaluación de la provincia muestra que a pesar de contar con potencial de recursos naturales y culturales esta no alcanza un desarrollo en cuanto a la actividad turística siendo, entre otras causas, la ausencia de un desarrollo endógeno del turismo comunitario que muestre a la comunidad indígena como parte activa del mismo, es decir como sujeto y no como objeto.

El modelo para la gestión integrada está conformado por tres dimensiones: (1) comunidades indígenas, que se organizarán a través de la creación de cooperativas de servicios; (2) la articulación de las cooperativas de las comunidades que se organizan en una región a través de la conformación de redes y (3) que constituyen las relaciones que se establecen desde la red con el resto de los actores públicos, privados y de cooperación que actúan en el turismo comunitario, ya sea por medio de alianzas estratégicas, contratos o convenios, cumpliendo con los principios del cooperativismo internacional; economía popular y solidaria como forma de organización económica; los objetivos propuestos en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y en el valor social reflejando en el Sumak Kawsay.

Se logra validar la propuesta mediante su aplicación práctica en los cantones de Arajuno y Pastaza permitiendo evaluar los resultados alcanzados hasta la presente y evidenciando la mejor en la gestión de la actividad en dichos territorios, además se aplica el método de validación teórico de juicio de expertos.

BIBLIOGRAFÍA

CABANILLA, E. (2014) Desarrollo del turismo comunitario en Ecuador, bajo el paradigma de la complejidad desde la perspectiva local del Sumak Kawsay. *Revista BioScriba*. [en línea], n° 1, 7º, 2014, pp. 30-49. [10 de enero del 2015]. Disponible en Internet: <http://www.bioscriba.org.ar/volumenes/v7n1/Cabanilla2014.pdf>. ISSN. 1850-4639.

- CASAS JURADO, A. C. (2012) El turismo comunitario como instrumento de erradicación de la pobreza. *Revista Cuadernos de Turismo* [en línea], n° 30, 2°, 2012, pp. 91-108 [10 de febrero del 2013]. Disponible en Internet: <http://revistas.um.es/turismo>. ISSN. 1989-4635.
- CASTELLANOS VERDUGO, M. y ORGAZ AGUERA, F. (2013) Potencialidades eco turísticas de la República Dominicana. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*. [en línea], n° 14, 6, 2013, pp. 1-9 [24 de marzo del 2014]. Disponible en Internet: <http://www.red-redial.net/referencia-bibliografica-67994.html>. ISSN. 1988-5261.
- CEBRIAN ABELLÁN, A. (2005) Acción local, turismo y patrimonio en la comunidad de Murcia. *Revista Cuadernos de Turismo*. [en línea] n°16, 2005, pp. 65-84 [18 de julio del 2014]. Disponible en Internet: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18391>. ISSN. 1989-4635.
- CIFUENTES, M. (1992) Determinación de la capacidad de carga turística en áreas protegidas. Centro Agronómico Tropical de investigación y enseñanza CATIE.[en línea] 1992. Disponible en Internet: https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-1898/1992_METODOLOG%C3%8DA%20CIFUENTES.pdf. Turrialba, Costa Rica.
- DE OLIVEIRA ARRUDA, D.; PASQUOTTO MARIANI, M. A.; BITENCOURT FAGUNDES, M. B.; SCHMIDT, V. y TEXEIRA DIAS, D. (2013) La relación entre la economía solidaria y el desarrollo local. Un estudio de caso volcado a los emprendimientos solidarios del turismo brasileño. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*. [en línea] 22, 2013. pp. 745-762. Disponible en Internet: <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N04/v22n4a08.doc.pdf>. ISSN 1851-1732.
- DEL BARCO QUIROGA, L. V. (2010) Turismo comunitario en países en vías de desarrollo: Buenas prácticas para la planificación de un emprendimiento. *Tesis en opción al grado de Master en Gestión Turística*. Universidad de Alicante Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. [en línea] 2010, p. 119. [6 de agosto del 2012]. Disponible en Internet: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream>.
- DRUMM, A. y MOORE, A. (2002) Desarrollo del Ecoturismo. Un manual para los profesionales de la conservación. Introducción a la planificación del ecoturismo. [en línea] Volumen I. 2002. Virginia, USA, The Nature Conservancy. [22 de julio del 2013]. Disponible en Internet: <http://www.sendadarwin.cl/espanol/wp-content/uploads/2010/04/manual-desarrollo-del-ecoturismo-vol-1.pdf>.
- FALCÃO DE OLIVEIRA, C. T.; MORAES ZOUAIN, D. y MEDEIROS BARBOSA, L. G. (2015) Políticas públicas de turismo en Brasil. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*. [en línea] n° 1, 24, 2015. pp. 76-95. [8 de octubre del 2013]. Disponible en

- Internet: <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V24/N01/v24n1a05.pdf>. ISSN 1851-1732.
- FEPTCE, Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (2006) *Plan de Marketing para el Turismo Comunitario del Ecuador* [en línea] 2006. [23 de octubre del 2013]. Disponible en Internet: <http://www.feptce.org>.
- GASCÓN, J. y CAÑADA, E. (2005) *Viajar a todo tren: Turismo, desarrollo y sostenibilidad*. Barcelona, Icaria. 2005. ISBN 84-7426-806-0.
- GOBIERNO PROVINCIAL DE PASTAZA (2009) *Plan de Desarrollo de la provincia de Pastaza al año 2025*. Pastaza, Ecuador. [en línea] 2009. [20 de septiembre del 2013]. Disponible en Internet: <http://www.pastaza.gob.ec>.
- HENRÍQUEZ, C.; ZECHNER, T. C, y CIOCE SAMPAIO, C. A. (2010) Turismo y sus interacciones en las transformaciones del espacio rural. *Revista Austral de Ciencias Sociales*. [en línea] 18, 2010, pp. 21-31. [11 de octubre del 2013]. Disponible en Internet: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/racs/n18/art02.pdf>. ISSN 0718-1795.
- LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (2011) Ministerio de inclusión económica y social. 2011.
- LÓPEZ-GUZMÁN GUZMÁN, T. y SANCHO, E. (2006) Nuevas herramientas de cooperación al desarrollo: El turismo comunitario. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española* [en línea], n°2893, 2006, pp. 31-42. [27 de mayo del 2009]. Disponible en Internet: <http://www.revistasice.com>. ISSN 0214-8307
- LÓPEZ-GUZMÁN GUZMÁN, T. y SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. (2009) Turismo comunitario y generación de riqueza en países en vías de desarrollo. Un estudio de caso en el Salvador. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos* [en línea], n°99, 3° Cuatrimestre, 2009, pp. 85-103 [5 de diciembre del 2013]. Disponible en Internet: <http://www.ucm.es/info/revesco>. ISSN.1885-8031.
- MACHADO CHAVIANO, E. L. (2013) Integración y diseño del producto turístico. Aplicado a la región central del destino Cuba. *Revista Digital Geographos*. [en línea], n° 35, 4, 2013, pp. 69-92. [12 de noviembre del 2014]. Disponible en Internet: <http://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/esther-machado.pdf?noCache=1356600583859>. ISSN: 2173-1276.
- MALDONADO, C. (2005) Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. Oficina Internacional del Trabajo OIT. Ginebra, Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS). 1º Edición. 2005. p. 33. ISBN 92-2-317377-9.

- MINISTERIO DE TURISMO DEL ECUADOR (2013). Sitio oficial del Ministerio de Turismo del Ecuador, datos estadísticos.[En Línea] 2013. [Accesado el 28 de octubre del 2014]. Disponible en Internet: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras>.
- MORGADO MORALES, H. (2006) Turismo comunitario: Una nueva alternativa de desarrollo indígena. *Revista de Antropología Iberoamericana*, [en línea], n°2, v 1, 2006, pp. 249-264. [13 de junio del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.aibr.org/antropologia>. ISSN 1578-9705.
- NEL-LO ANDREU, M. (2008) Organización y características del turismo rural comunitario en costa rica. *Anales de geografía de la Universidad Complutense*, [en línea], n° 2, v 28, 2008, pp.167-188 [1 de marzo del 2011]. Disponible en Internet: <http://www.ucm.es/anales-de-geografia-de-la-universidad-complutense>. ISSN 1988-2378.
- OLIVERA LAZO, M. V.; NEGRÓN ORTIZ, C. A.; MUÑOZ DELGADO, J. D. y PAUCAR AGUIRRE, E. R. (2012) Planeamiento estratégico para el turismo rural comunitario en Cuatro Lagunas Cusco. Tesis en opción al título de Master en Adminsitación Estrategica de empresas. [en línea], 2012, p.187 [16 de abril del 2013]. Disponible en Internet: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1624>.
- ORGAZ AGUERAS, F. (2013) El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas Nómadas*. [en línea], n°2, 30, 2013, pp. 88-101.[14 de octubre del 2014]. Disponible en Internet: <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/42908>. ISSN 1578-6730.
- PACHECO TANDAZO, V.; CARRERA BURNEO, P. y ALMEIDA FERRI, K. (2011) Propuesta metodológica para la evaluación de la factibilidad de proyectos de turismo comunitario: Caso de estudio: Comunidades huaorani, achuar y shiwiar de la amazonia ecuatoriana.*Revista Gestión Turística* [en línea], n° 15, 2011, pp.21-46 [19 de julio del 2013]. Disponible en Internet: <http://www.gestionturistica.cl>. ISSN. 0717 – 1811.
- PLANDETUR (2008) Plan estratégico de desarrollo del turismo sostenible del Ecuador, 2020. 2008. Asamblea Nacional de la República del Ecuador.
- REYES VARGAS, M. V. y ORTEGA OCAÑA, Á. F. (2013) Propuesta metodológica de evaluación del turismo comunitario, caso de estudio en Arajuno, Pastaza. *Revista Amazónica: Ciencia y Tecnología*. [en línea], n° 2, 2, 2013, pp. 89-103 [13 de julio del 2014]. Disponible en Internet: <http://biblat.unam.mx/es/revista/revista-amazonica-ciencia-y-tecnologia>. ISSN 1390-5600.

- REYES VARGAS, M. V.; ORTEGA OCAÑA, Á. F. y MACHADO CHAVIANO, E. L. (2015) Integración y sostenibilidad del turismo comunitario en Pastaza Ecuador. *Retos turísticos*. [en línea], n° 2, 14, 2015 [12 de agosto del 2015]. Disponible en Internet: <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/167>. ISSN: 2224-7947.
- RIBEIRO DE MELO, M. y PULIDO FERNÁNDEZ, J. I. (2010) La gestión cooperativa del turismo en Brasil. El caso de la cooperativa paranaense de turismo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, [en línea], n°67, 2010 pp. 243 - 268. [26 de julio 2011]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17413327010>. ISSN.0213-8093.
- RUIZ, E.; HERNÁNDEZ, M.; COCA, A.; CANTERO, P. y DEL CAMPO, A. (2008) Turismo comunitario en Ecuador. *Revista de turismo y patrimonio cultural Pasos*, [en línea], n° 3, v 6, 2008, pp. 399-418 [29 de octubre del 2010]. Disponible en Internet: <http://www.pasosonline.org> . ISSN. 1695-7121.
- RUIZ, E. (2011) Socio-ecological resilience and community-based tourism. An approach from Agua Blanca, Ecuador. *Revista Tourism Management*, [en línea], n° 32, 2011, pp. 655-666 [29 de enero del 2016]. Disponible en Internet: DOI 10.1016/j.tourman.2010.05.021.
- ROUX, F. Turismo comunitario ecuatoriano, conservación ambiental y defensa de los territorios. *Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador-FEPTCE*.
- SÁNCHEZ MIDENSES, L. y VICTORINO RÁMIREZ, L. (2012) Guatemala: cultura tradicional y sostenibilidad. *Revista Agricultura Sociedad y Desarrollo*. [en línea] n°9, 2012, pp. 297-313. [9 de octubre del 2013]. Disponible en Internet: <http://www.colpos.mx/asyd/volumen9/numero3/asd-12-003.pdf>. ISSN1870-5472.
- SANCHO PÉREZ, A. (2005) Impactos del turismo sostenible sobre la población local. *Revista Turismo y Sociedad*. [en línea], n° 4, 2005, pp. 7-38. [16 de mayo del 2012]. Disponible en: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2237>. ISSN. 0120-7555.
- SEPÚLVEDA MEDINA, H.; BASURTO ZAPATA, R. y VIZCARRA GUTIÉRREZ, Y. (2010) Plan estratégico para el desarrollo del turismo rural comunitario en la región cusco, *Tesis para obtener el grado de magíster en administración, Otorgado por la Pontificia universidad católica del Perú*. [en línea], 2010, p. 202 [18 de enero del 2012]. Disponible en Internet: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio>.
- TREJOS, B. (2009) Redes de apoyo al turismo comunitario en Costa Rica. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo*, [en línea], Vol. 2, n° 6, 2009, [31 de enero del

2010]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/sdrmv.htm>. ISSN 1988-5261.

Anexo 1: Matrices de correlación de tipo de relaciones entre actores del cantón Arajuno.

Matriz de Correlación entre los contratos económicos existentes.

Variable	Sector Público	Empresa Privada	Entidades de apoyo	Comunidades	Ente Rector
Sector Público	1	0.30	-0.47	-0.30	-0.18
Empresa Privada	0.30	1	0.19	0.35	0.44
Entidades de apoyo	-0.47	0.19	1	0.80	0.37
Comunidades	-0.30	0.35	0.80	1	0.30
Ente Rector	-0.18	0.44	0.37	0.30	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados en el programa SPSS

Matriz de Correlación entre trabajo en conjunto de los actores.

Variable	Sector Público	Empresa Privada	Entidades de apoyo	Comunidades	Ente Rector
Sector Público	1	0.40	0.05	0.04	-0.59
Empresa Privada	0.40	1	0.55	0.56	-0.21
Entidades de apoyo	0.05	0.55	1	0.56	-0.29
Comunidades	0.04	0.56	0.56	1	0.19
Ente Rector	-0.59	-0.21	-0.29	0.19	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados en el programa SPSS

Matriz de Correlación entre trabajo de acuerdo a un objetivo compartido.

Variable	Sector Público	Empresa Privada	Entidades de apoyo	Comunidades	Ente Rector
Sector Público	1	0.38	0.39	-0.12	-0.14
Empresa Privada	0.38	1	-0.12	0.57	0.57
Entidades de apoyo	0.39	-0.12	1	0.38	-0.12
Comunidades	-0.12	0.57	0.38	1	0.39
Ente Rector	-0.14	0.57	-0.12	0.39	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados en el programa SPSS

Matriz de Correlaciones interpersonales entre un actor y otro.

Variable	Sector Público	Empresa Privada	Entidades de apoyo	Comunidades	Ente Rector
Sector Público	1	-0.33	-0.26	-0.40	-0.23
Empresa Privada	-0.33	1	0.30	0.55	0.16
Entidades de apoyo	-0.26	0.30	1	0.69	0.14
Comunidades	-0.40	0.55	0.69	1	0.39
Ente Rector	-0.23	0.16	0.14	0.39	1

Fuente. Elaboración propia a partir de datos procesados en el programa SPSS